



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

MOTIVACION: UN NUEVO  
IMPULSO PARA EL SERVIDOR  
PUBLICO

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y  
ADMINISTRACION PUBLICA, CON  
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION  
PUBLICA 1991 - 1994

**P R E S E N T A**  
VICTOR MANUEL JUAREZ CHAVEZ

DIRECTORA: MAESTRA ROCIO AVENDAÑO SANDOVAL



MEXICO

SEPTIEMBRE 1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

6A  
ZCJ

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**

**MOTIVACION: UN NUEVO IMPULSO PARA EL SERVIDOR  
PUBLICO**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION  
PUBLICA, CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA**

**1991-1994**

**PRESENTA:**

**VICTOR MANUEL JUAREZ CHAVEZ**

**DIRECTORA: MAESTRA ROCIO AVENDAÑO SANDOVAL**

**México**

**Septiembre 1997.**

## ***AGRADECIMIENTOS***

### **A mi Padre en el Cielo**

“Porque con tu bendición he logrado culminar esta etapa de mi vida quiero dar gracias a Ti, mi Padre en el Cielo, por la fuerza que me infundiste para seguir adelante cuando las cosas parecían más difíciles y porque nunca me abandonaste cuando más te necesite. La provisión que me has otorgado bienvenida es y te ruego me des sabiduría, inteligencia, templanza, prudencia, paciencia y humildad para administrar bien en lo poco y el día de mañana hacerlo excelente en lo mucho”.

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jesucristo tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas”.  
Josué 1:9

Amén.

### **A mis Padres**

***Dr. Manuel Juárez Robles***  
***Sra. Lina Mercedes Chávez Alcántara.***

“Gracias por mostrarme el camino correcto, por todos sus consejos y sus enseñanzas que paso a paso me han guiado de la mano durante mi vida, por su incondicional apoyo sin el cual no hubiera llegado a la meta previa a muchas más. De ustedes aprendí el valor fundamental del respeto hacia Dios y hacia el hombre lo cual me llena de orgullo. Gracias”.

Va por Ustedes.

### **A mi Hermana Cyndi**

“Con gran cariño quiero decirte lo importante que fueron tus palabras de aliento para el inicio y conclusión de este trabajo que representa toda una carrera y seguro estoy que no será la última vez en que pueda brindarte una satisfacción. Cierro filas en torno a tus esfuerzos también y quiero que sepas que cuentas conmigo. Estoy orgulloso de que seas mi Hermana”.

Gracias.

### **A mi Hermana Gaby**

“Por la sincera amistad y cariño que ya muy pocos saben dar, porque contigo compartí gratos y divertidos momentos y muchas horas de estudio en las aulas y fuera de ellas, recuerdos colmados de alegría y ahora, después de tiempo, nos volvemos a encontrar brindándome tu apoyo en los momentos difíciles. No importa lo que pueda pasar, siempre guardarás un lugar especial en mi Corazón. Te quiero Hermana”.

### **A mi Abuelita**

*Sra. Guillermina Alcántara Hurtado*

### **A mis tíos**

*Lic. Miguel Yáñez Alcántara  
Lic. Patricia Yáñez Alcántara  
Profa. Adriana Yáñez Alcántara*

**A mis primos**

*María Elena  
José Manuel  
Alejandra  
Aurea  
Naomi  
Sergio  
Paulina  
Georgina  
Brenda*

**A mi Gran Amigo Vicente Roqueñí López**

“Debo decir: Al hermano que nunca tuve, por la identificación, la ambición y los sueños que compartimos y porque para los hombres bien nacidos la nobleza de corazón obliga. Lo mejor apenas comienza Hermano”.

**A mis amigos**

*Leopoldo Martínez Rizo y Héctor Rodríguez Moreno*

“Ustedes saben que los verdaderos amigos son pocos y yo los considero así porque son hombres íntegros. Las aventuras que juntos compartimos en la academia serán inolvidables y quiero que disfrutemos de muchos años más de camaradería y de éxitos aunque nuestras vidas tomen caminos distintos”.

Así sea.

**Al Lic. Rubén Varela Domínguez**

“Reconozco cuando una persona tiene las agallas para llegar muy alto porque la calidad y la excelencia son centrales en su vida y eso lo he aprendido de tí. Alguna vez me recordaste que de todos sólo algunos lo van a lograr y no olvido esas palabras. Muchas gracias Rubén por la brújula que me proporcionaste para orientarme en mis estudios, para salir adelante y para ser mejor”.

**Al Grupo Libertad**

***Martín Rivera Espinosa  
Ernesto Camacho Vargas  
Gabriel Calvo Arenasa  
Germán Parra Pérez  
Raymundo Salgado Cabrera***

***Lilia Montoya Smith  
Elizabeth Navarrete Navarrete  
María Eugenia Martínez Bravo***

“Por una amistad que espero nada ni nadie pueda romper. Ruego porque todos tengamos la oportunidad de encontremos el día de mañana prósperos y con la frente en alto. Los Años Maravillosos no han terminado”.

Dios los Bendiga.

**Al C.P. Alejandro Silva Ruiz**

“Agradezco en forma especial a mi Amigo el C.P. Alejandro Silva por brindarme su confianza y su paciencia, por ayudarme a levantar el vuelo a pesar de mi poca experiencia. Porque es un ejemplo a seguir, mi admiración y respeto para un hombre justo y recto del cual he podido aprender la entrega y compromiso en el servicio”.

Gracias

**Al Ing. Héctor Arce Páz**

“Con afecto, porque también es uno de aquellos hombres bien nacidos, agradezco sus consejos, sinceridad y apoyo”.

**Al mejor equipo de trabajo, mis amigos de Toluca**  
*Lic. Alejandro Carmona Prantl.*  
*Lic. José Luis Escalona Tavera*  
*Lic. Sergio Jaramillo Salgado*  
*Lic. Noé García Alfaro*

**A la Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

“Por abrirme sus puertas para formarme como profesionista y verter todo el conocimiento y sabiduría”.

**A la Maestra Rocío Avendaño Sandoval**

“Por haber aceptado dirigir este trabajo hasta lo último, por su tiempo, comprensión, atención y dedicación”.

**AL H. JURADO**

“Pongo ante el juicio y discernimiento de Ustedes este trabajo que aún cuando es pequeño y encuentren los errores lógicos de mi inexperiencia, significa para mi la cristalización de una etapa en la meta de mi vida”.

**EL SUSTENTANTE**



**MOTIVACION:****UN NUEVO IMPULSO PARA EL SERVIDOR PUBLICO****INDICE**

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo I: El contexto de la Administración Pública.....</b>	<b>4</b>
I.1.- Importancia del Servidor Público en la Administración Pública.....	4
I.2.- Esencia del Servicio Público.....	6
I.3.- El Servidor Público y la Cultura Administrativa.....	7
I.4.- Condiciones generales bajo las cuales se presta el Servicio Público actualmente.....	11
I.5.-La Reingeniería de Procesos: Una propuesta de solución.....	12
<b>Capítulo II: La esencia de la motivación.....</b>	<b>15</b>
II.1.- Concepto de Motivación.....	15
II.2.- ¿Por qué un nuevo impulso para el servidor público?.....	17
II.3.- Teorías clásicas sobre motivación.....	18
II.4.- ¿Por qué es necesaria la motivación?.....	27
II.5.- Acotamientos de la motivación por razones de Estado.....	28
<b>Capítulo III: Ofrecer al servidor público lo que necesita.....</b>	<b>30</b>
III.1.- Algunos factores importantes que motivan a los servidores públicos.....	30
III.2.- Importancia de la definición de objetivos.....	36
III.3.- Importancia de la comunicación.....	37
III.4.- Importancia de la retroalimentación.....	40
III.5.- Importancia de la calidad total.....	42
<b>Capítulo IV: Principales estrategias de motivación.....</b>	<b>45</b>
IV.1.- Aprendiendo a disfrutar del trabajo.....	45
IV.2.- Prestaciones.....	47
IV.3.- Programa de Asistencia al Servidor Público (PASP).....	53
IV.4.-Justificación de las estrategias de motivación.....	54
<b>Capítulo V: Propuesta de Política Institucional de Motivación.....</b>	<b>56</b>
V.1.- Política Institucional de Motivación.....	56
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERENCIAS DOCUMENTALES.....</b>	<b>71</b>

## INTRODUCCION

En México se cuenta con una administración pública integrada por servidores públicos también denominados **burócratas**. Aún considerando que éste término es correcto en el diccionario, hoy en día adquiere un significado peyorativo al aplicarlo de manera genérica a todos los servidores públicos, dando con ello la impresión de holgura, incapacidad, falta de compromiso, incumplimiento, derroche, gasto excesivo, desinterés, comodidad, desorganización y corrupción.

Esas características han ido permeando la tan desgastada imagen del servidor público a través de los años. Es poco probable cambiar en poco tiempo el concepto que del servidor público tiene la población. Pero lo que sí es posible cambiar en el corto plazo es la imagen que el servidor público tiene de sí mismo, de su trabajo, de su ambiente laboral y de sus colegas.

La principal consigna del servidor público es satisfacer y dar solución a las demandas y necesidades de la sociedad en general. *El principal objetivo que persigue esta tesis es la mejora del servicio público y del desempeño del servidor público a través de la motivación, propuesta que persigue dar un nuevo impulso y una nueva actitud al servidor público hacia su trabajo a través de una nueva visión, estrategias e incentivos sin tomar en cuenta el sueldo o salario como la única recompensa o la más importante.*

*La parte central de esta investigación se basó, como el objetivo lo marca, en identificar y destacar el papel que juega la motivación en el fomento de un nuevo impulso y una nueva actitud en el servidor público dirigida a elevar la calidad de su desempeño así como de su desarrollo profesional.*

Para la conformación de este trabajo se inició con un primer capítulo llamado: **el contexto de la administración pública** que contiene un primer apartado que señala la importancia del **servidor público en la administración pública**; se consideró primordial para la buena constitución y entendimiento de esta investigación, puesto que la parte toral de este trabajo versa sobre el servidor público.

Se hace referencia a manera de antecedentes a la **esencia del servicio público**, al **servidor público** y un elemento muy importante para entender mejor la parte central de la investigación que es la **cultura administrativa**, así mismo se abordan las **condiciones generales bajo las cuales se presta el servicio público en la actualidad** y se finaliza el capítulo I con la **ingeniería de procesos: propuesta de mejora**.

En el **capítulo II, la esencia de la motivación**, se incluye el **concepto de motivación** para adquirir mayor claridad en el desarrollo del tema; explicando la razón del **¿por qué un nuevo impulso para el servidor público?**, las diferentes teorías clásicas sobre motivación que sustentan al hombre y sus necesidades fundamentales así como destacar la necesidad de motivación para el servidor público, cerrando el capítulo con los **acotamientos de la motivación por razones de Estado**.

**Ofrecer al servidor no lo que desea sino lo que necesita constituye el tercer capítulo** del trabajo, en el que se propone identificar algunos factores que motivan a los servidores

**públicos.** Posteriormente, se analizan elementos como la **importancia de la definición de objetivos, la comunicación y la retroalimentación**, que siempre están presentes en todas las organizaciones y que deben cumplir su correcta función para beneficio del buen desempeño. Se incluye también en el capítulo III **la importancia de la calidad total**, que es un tema que enriquece la investigación de forma importante con sus conceptos.

**Durante el capítulo IV** se destacan las principales estrategias de motivación como: **aprender a disfrutar del trabajo, las prestaciones y los programas de asistencia al servidor público**, estos últimos denominados específicamente en el capítulo como **PASP**. Se plantea de manera clara como estas estrategias pueden abordarse en beneficio del servidor público así como la **justificación de la viabilidad de esas estrategias**.

**Finalmente, a lo largo del capítulo V** se plantea la **propuesta de política institucional de motivación** vista desde un enfoque integral que agrupe a todos aquellos elementos dirigidos a ayudar y apoyar al servidor público y que en conjunto proporcionan lo que se podría llamar como **motivación integral**. Tales elementos como la comunicación, la dirección y el liderazgo, la participación, entre otros, se explican brevemente y finalmente se presenta la **gráfica de motivación integral acompañada de la propuesta de un paradigma de política institucional de motivación, que combina todas las partes involucradas en el capítulo V**.

Para efectuar este trabajo se recurrió a la investigación bibliográfica: revisión de diversos libros acerca de la administración de personal o recursos humanos, de motivación desde el punto de vista psicológico dentro de la organización, de diccionarios y glosarios de administración, de libros de administración pública que contienen tópicos relacionados al tema central y consulta de las leyes que establecen el marco jurídico correspondiente a la investigación.

## Capítulo I

### El contexto de la Administración Pública

#### I.1 Importancia del servidor público en la administración pública

El principal protagonista en el ámbito de lo "público" es aquél individuo que tiene la responsabilidad, primero de colaborar con el gobierno en acción y segundo de velar, vigilar, contribuir y favorecer el honesto y transparente accionar del gobierno; es claro que se hace referencia al servidor público como parte total y motor impulsor del funcionamiento de la administración pública. Es significativo, para efecto de una mejor comprensión y delimitación real de la explicación que nos ocupa, establecer de la forma más exacta posible lo que es un servidor público. Existen algunas definiciones por lo que es necesario en este caso ser más específicos y estrictos al acotar el término de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 108, título cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que habla de las responsabilidades de los servidores públicos. Una de las partes centrales de esta tesis es precisamente el servidor público, por lo cual se busca dar orden en los términos de uniformidad requeridos transcribiendo fielmente lo que la Carta Magna señala como tal en el párrafo primero y último del artículo citado.

**"Artículo 108. Para los efectos de las responsabilidades a que alude este título se reputarán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros de los Poderes Judicial Federal y Judicial del Distrito Federal, a los funcionarios y servidores y en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones. Las Constituciones de los Estados de la República precizarán, en los mismos términos del primer párrafo de este artículo y para lo efectos de sus responsabilidades, el carácter de servidores públicos de quienes desempeñen empleo, cargo o comisión en los Estados y en los Municipios"** (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1996, p. 92 y 93).

Al hablar del gobierno en acción, quiero decir lo mismo que administración pública, y esta se distingue porque vincula a la sociedad civil en el gobierno; siendo así, deseo resaltar el privilegio que para todo servidor público debe representar el hecho de formar parte activa de la administración pública.

Gobierno en acción es en general la descripción de la administración pública y el accionar del gobierno, que debe ser eficiente, eficaz, honesto y transparente, es el proceder y la forma de la administración pública, que por sí sola representa un conjunto de leyes, reglas, estatutos, procedimientos, organizaciones e instituciones. Al servidor público corresponde poner en práctica y aplicar todo lo anterior. El servidor público es una de las partes esenciales del gobierno porque representa el alma que dará vida y pondrá en funciones el plan de gobierno. Es decir, que de acuerdo a la forma en que un servidor público instrumente las acciones y decisiones que crea convenientes serán los resultados que se obtengan directamente en la gestión de los asuntos públicos, el desempeño correcto de los servidores públicos es primordial y la eficacia y la

eficiencia con que trabajen serán los grados de bondad que logren alcanzar en la persecución de las metas y objetivos señalados. Se es eficaz en la medida que se solucionan los problemas y se satisfacen las demandas y se es eficiente si se toman decisiones bajo el criterio de máxima utilidad y mejores resultados teniendo por primicias el aprovechamiento, costo mínimo, rapidez, optimización, rendimiento y economía de todos los recursos.

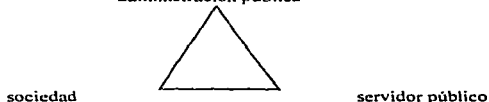
La importancia del servidor público en la administración pública, radica en que es él quien decide realizar o no el mejor desempeño posible en su trabajo, hacer un buen esfuerzo a diario y continuamente es primordial para comenzar a desarraigar la imagen deteriorada que se tiene del servidor público; éste debe aplicar la buena intención en el desarrollo del servicio para la sociedad. Al hablar de buena intención se hace referencia a la ética en el trabajo, que es elemental para sustentar los máximos valores de equidad, honestidad, justicia y veracidad. Entiéndase a la ética como la ciencia de la moral y de la incorruptibilidad. En el ámbito de lo público no se hablaba ni se aplicaba tal concepto, hasta hace poco, porque no puede ser apreciado por los sentidos sino por el entendimiento y la conciencia, lo anterior no proviene del orden estricto ni jurídico, sino que procede del fuero interno y del respeto del hombre por el hombre. El servidor público debe tener respeto por él mismo y por su digna actividad así mismo si hubiera más atención en esto el propio servidor público daría la importancia que merece a la administración pública.

Para entender mejor la importancia del servidor público en la administración pública es conveniente analizar lo que es ésta última. Muñoz Amato (1978), dice que se puede definir ampliamente como todo el sistema de gobierno que incluye todo el conjunto de ideas, actitudes, normas, procesos institucionales y otras formas de conducta humana que determinan cómo se ejerce y distribuye la autoridad política y cómo se atienden los intereses públicos.

Para el caso mexicano el propósito por el cual existen los órganos de la federación, de los estados y municipios es el de suministrar y proveer de aquéllos servicios que son esenciales para cubrir las necesidades de la sociedad; esta a su vez forma en la totalidad al pueblo del cual dimana el poder que se confiere al gobierno para que administre congruentemente en cumplimiento de las obligaciones y atribuciones que se establecen constitucionalmente.

Ya se dijo que la administración pública es de forma genérica el canal que sirve de vínculo a la sociedad con el gobierno; este es un concepto intangible, sin embargo, la forma de explicar esta relación y la importancia del servidor público en la administración pública es que el servidor público es el contacto primero y último del individuo con los órganos de administración.

De lo anterior se desprende la triangulación que describe la importancia del servidor público: administración pública



Si se considera que el servidor público debe administrar los órganos de justicia, de seguridad pública, de recaudación tributaria, por citar a manera de ejemplo, se percibe la importancia que éste posee al tener en sus manos responsabilidades que si no son cumplidas se pueden transformar en negligencia y afectación del interés común de la sociedad.

**La importancia del servidor público la refleja la cultura administrativa presente en la sociedad políticamente organizada, Muñoz Amato (1978), describe esto al preguntar ¿Quiénes han de dirigir la conducta de los ciudadanos y encauzar los procesos sociales mediante el ejercicio del poder público?, ¿Cuáles deben ser los propósitos del Estado y las normas para lograrlo?, ¿Cómo deben ordenarse los procesos y las instituciones del gobierno?, ¿De que modo deben actuar los gobernantes y gobernados en sus relaciones políticas?, ¿En qué formas y grados deben fijarse los límites de la autoridad y de las libertades de los súbditos?. El servidor público está presente en la realización y contestación de todas estas preguntas como el personaje principal que dirige, ejecuta, establece, ordena, actúa, propone, legisla y ejerce. Esta es la importancia del servidor público en la administración pública.**

## **1.2. Esencia del servicio público**

La esencia del servicio público está en el compromiso de la participación conjunta entre sociedad y gobierno, ya que a través de él se sustentan el ánimo por mantener la iniciativa de la sociedad civil. El servicio público debe poseer las características de eficacia, eficiencia, productividad, agilidad y racionalidad; gracias a estos factores será posible responder oportunamente con una apropiada atención a la creciente demanda de servicios basados en la continua búsqueda de mejoramiento y perfeccionamiento de los métodos y procedimientos, modificándolos o eliminando aquellos que resultan obsoletos.

El mejor servicio, sencillo, libre de complejidades y corruptelas es lo más difícil de generar y fomentar, y es lo único que redundará en la confianza plena de la ciudadanía.

El servicio público debe ser eficaz y eficiente en cuanto a su funcionamiento, sin embargo ello no debe implicar gran tamaño ni complejidad, debe significar creatividad, impulso e iniciativa para beneficio de la actividad pública y la ciudadanía. La sociedad delega su confianza en el gobierno y éste a su vez se encarga de crear y prestar los servicios para esa sociedad que debido a su magnitud, el gobierno debe adoptar la capacidad de configurarse y transformarse en torno a ella.

Por lo anterior siempre se le ha considerado al gobierno como una macro organización que tiene una impresionante y gran cantidad de servidores que realizan un sinnfín de procesos y métodos encaminados de una u otra forma a la satisfacción de necesidades y cumplimiento de tareas que la sociedad exige, de ahí el estrecho vínculo de ésta con el servicio público.

El enlace entre la sociedad civil y el servicio público necesariamente está regido por leyes, estatutos y normas, sin embargo, estas no deben ser cuadradas e inflexibles con la finalidad de

que esas normas no sean en algún momento obsoletas y si puedan acoplarse conforme al cambio y las necesidades de la ciudadanía.

Aunque éste no es el tema central de esta tesis, se cree conveniente mencionar de manera muy breve que la **simplificación administrativa** forma parte de la esencia del servicio público; estos dos elementos tienen relación porque se encuentran vinculados en la realización de gestiones y trámites de los ciudadanos en las distintas dependencias gubernamentales; sin embargo, el servicio público como actividad tiene que ser desempeñado por alguien y los servidores públicos deben tener plena conciencia de su cometido primordial que es servir a la sociedad.

Esta claro que el servicio público es proporcionado por el gobierno, pero no atañe exclusivamente a él, sino también a la sociedad, ya que ésta recibe y usa de sus servicios, por lo tanto debe haber una retroalimentación permanente de la sociedad hacia el servicio público en forma de aportación-comunicación para captar sugerencias y denuncias al respecto. No hay nadie mejor que un ciudadano usuario de los servicios para hacer propuestas de mejora, dar información sobre la calidad de un servicio determinado, denunciar irregularidades o extender un reconocimiento sobre un servicio público. Se hace la aclaración que no todo lo público es gubernamental porque hay servicios públicos concesionados a particulares.

### **1.3.El servidor público y la cultura administrativa**

Es necesario que primero se entienda lo que es solamente cultura en general para después poder abordar completamente el tema de la cultura administrativa y comprender este aspecto tan importante.

“Todas las sociedades humanas requieren, a fin de tener éxito en las relaciones que establecen los individuos, elementos como: lenguaje, tecnología, reglas relativas al gobierno, el trabajo, la propiedad, el comercio, etc. sanciones y recompensas, conocimientos científicos y mitología; arte y tradiciones; cuentos y poesía, etc. Todo lo anterior proporciona ciertas pautas de conducta, entonces la cultura puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse, característico de una sociedad particular”. (Arias Galicia, 1976, p.40).

Las características culturales que permean la actuación administrativa de los servidores públicos en México, en mi opinión, no garantizan el funcionamiento de un gobierno con buenas intenciones, honrado y con moral respecto a su actuación administrativa, sea el nivel que sea. A diario en las organizaciones públicas se cometen actos de corrupción, robo, abuso y soborno, por lo tanto no se usan ni se aprovechan correctamente los recursos humanos, financieros y materiales.

Sin embargo, esas faltas tienden a ser, desde mi punto de vista, provocadas por la sociedad al participar en menor grado en los asuntos gubernamentales convirtiéndose en cómplice de la

corrupción administrativa; es un elemento cultural que está inmerso en el actuar cotidiano de la administración y que es fomentado constantemente. En ocasiones uno puede darse cuenta de la enorme riqueza de un país, de la magnitud y potencial que el servicio público puede ofrecer, pero en contraste se puede apreciar la incipiente cultura administrativa que poseen los servidores públicos al confiar en un gobierno y crear un gobierno sólo para alcanzar el bienestar individual y egoísta en una lucha constante por el poder y el enriquecimiento.

No se mira a la administración pública como un instrumento que beneficia a la sociedad, sino como una barrera de intereses creados, corrupción y dilaciones que menoscaban la vida de los ciudadanos.

Al interior de la administración pública pueden existir errores que al paso del tiempo y por costumbre ya no lo parecen más, por ejemplo que las políticas no son congruentes con la finalidad para la cual fueron creadas las instituciones, por lo tanto es difícil tener el objetivo claramente definido y poder alcanzar las metas trazadas; si ocurren desaprovechamientos y desviaciones de los recursos materiales, financieros y humanos pero creo que este último, el factor humano, es la clave para que a través de las características y actitudes idóneas se optimice la operación cotidiana del servicio público.

Dentro de la administración pública, los servidores públicos en general han adoptado formas de comportamiento, específicas de su gremio, por lo tanto es posible pensar que esos factores que intervienen en la cultura administrativa de un país como México no permite establecer las condiciones para la **buena intención e integridad** del servidor público en su tarea. Así también, el clima organizacional es decisivo en el servidor público debido a que éste actúa directamente en él haciendo que desempeñe sus labores de forma eficiente.

Al conjunto de factores que intervienen en la forma de actuar cotidianamente del servidor público se le llama cultura administrativa. Tales factores son los siguientes:

- sus relaciones de trabajo e interpersonales
- desarrollo al interior de la organización
- calidad de vida en el trabajo
- participación
- higiene y seguridad
- nivel de capacitación
- necesidades, intereses y perspectivas
- ambiente organizacional
- motivación

**"Las corrientes antropológicas definen a la cultura como lo que une a los hombres, una serie de técnicas para ajustarse al medio exterior y a los demás hombres como la forma de vida que regula la existencia en todos los instantes desde el momento que nacemos hasta que morimos, ya que existe, tengamos o no conciencia del hecho, una presión constante sobre**



**nosotros para que sigamos cierto tipo de conducta que otros hombres han creado para nosotros". (García Valencia, 1978, p.18).**

El patrón conductual es la imagen de la cultura que un individuo posee y desarrolla paulatinamente y además externa a diario en sus relaciones interpersonales, laborales y profesionales; estas dos últimas van adquiriéndose y formándose en el lugar de trabajo. Las dos partes que más influyen en la conformación de la cultura administrativa de un individuo son su personalidad y formación y el efecto que la organización tiene sobre él al desenvolverse en un determinado ambiente organizacional.

El problema tiene sus más hondas raíces en la educación y la personalidad. Esta actitud de ineficiencia administrativa es contagiada y transmitida en los procesos políticos y administrativos manteniendo inmersos a los servidores públicos en la corrupción y a los ciudadanos en la apatía.

La cultura administrativa que prevalece debe ser cambiada radicalmente haciendo énfasis en fomentar la calidad humana y la moral entendida como "buena intención" no sólo en los centros de enseñanza sino también fuera de ellos. Es claro que la solución será a largo plazo.

Es indispensable realizar una gran inversión de tiempo, dinero y dedicación en el elemento humano, para que sea capacitado, motivado y estimulado por medio de programas y estrategias cuyos objetivos serán inculcar otra cultura administrativa que propicie eficiencia en la organización. El servidor público debe tener plena conciencia de que su trabajo es muy importante; por otro lado debe hacérsele sentir que su colaboración en el logro de los objetivos de la institución es especial y es a la vez un privilegio, con esto se desea dirigir el beneficio hacia las tres partes involucradas: el servidor público, la organización y la sociedad.

En conclusión, es necesario contar con personal bien capacitado, educado y con alta calidad humana, en otras palabras con una buena cultura administrativa que redunde en la maximización del grado de eficiencia. Lo primordial es tener un mejor manejo de los recursos para sufragar las necesidades sociales cuantitativamente y cualitativamente. Finalmente se desea cambiar la imagen que el servidor público tiene de sí mismo y cambiar la que proyecta a la sociedad.

Es necesario promover la formación y constante actualización para contar con personas más capacitadas que puedan acceder a cargos públicos con base en los méritos propios y su preparación; el **servicio civil de carrera** es el mecanismo ideal para lograr estos fines y propiciar el inicio de un cambio en la cultura administrativa. El servidor público debe tener una visión amplia de la cultura, de la educación y de la calidad humana, aspectos esenciales para la impartición de un buen servicio público.

Si bien es cierto que las crisis de tipo económico en México, agudizadas en tiempos recientes por la incertidumbre política, han afectado severamente el nivel de vida de la población en general, al aplicar las medidas de austeridad y racionalidad en el uso de los recursos gubernamentales por supuesto se han visto disminuidos los beneficios y las percepciones de los servidores públicos; si a ello agregamos que en México la administración pública se ha sustentado en bajos salarios, se presenta un panorama adverso que no ayuda en mucho a desalentar la corrupción, fenómeno

político-social que ha lesionado por generaciones al país. La corrupción ha sido y es fomentada por ambas partes, la sociedad y la administración pública; al hablar de que existe complicidad me refiero a que es una práctica común que ha sido arraigada de tal forma que se considera parte de la cultura administrativa que otros hombres nos han heredado y que a la fecha se tiene por costumbre.

En México sí existe cultura administrativa pero basada en la corrupción, la deshonestidad y la falta de ética, que en mi opinión ésta última debe ser el pilar que riga y sustente a toda administración. Es apremiante dirigir el desarrollo de la administración pública hacia una cultura administrativa correcta, primero preguntándose ¿cómo proporcionar el perfil al servidor público que resulte en la cultura administrativa que se desea? y ¿en qué se basará tal cultura administrativa?

La honestidad, la integridad y la ética aparte de valores, son la propuesta que hago para que a través de ellos se edifique una cultura administrativa diferente. Este comentario implica cambio significativo en la forma de pensamiento y por lo tanto es sorpresivo pero estoy seguro de que el compromiso con la verdad es lo que necesita nuestra nación. Se tiene que hacer de la ética un código de conducta para el servidor público y que estos valores sean la columna vertebral que lo sustenten y hagan la gran diferencia. La ética puede ser el paradigma que ofrezca posibilidades de triunfo hacia el progreso de la cultura administrativa y en consecuencia hacia el cambio en el comportamiento del servidor público.

A continuación se mencionan las cualidades a partir de las cuales se podrá hacer una revaloración del perfil que el servidor público necesita para acceder a una cultura administrativa distinta. El servidor público debe tener:

1. Persistencia, perseverancia, creatividad y en ocasiones perfeccionismo.
2. Inquietud y vocación de servicio.
3. Capacitación, preparación, conocimientos.
4. Obligación, compromiso, participación, comunicación
5. Carisma, motivación, capacidad política y de conciliación.
6. Ética, honestidad, integridad, calidad humana, autoestima, confianza.
7. Como principal cometido: coadyuvar al bienestar social y colectivo por encima de su interés individual.

Es el turno de tomar la decisión por el cambio a una nueva cultura administrativa basada en valores superiores. Es claro que al dismantelar y crear una nueva organización desde sus cimientos será aún difícil cambiar por una cultura administrativa deseable, sin embargo, se debe comenzar por reformar al factor humano; sin temor a equivocarse, ahí se vislumbra la clave para dar inicio a otra cultura administrativa permeada por actitudes optimistas y valores adecuados respecto al trabajo y la integridad del servidor público, es un cambio total de mentalidad. La mejor manera de contrarrestar la imagen devaluada del servidor público es inspirando confianza al prestar un servicio eficiente con un trato amable y esmerado.

#### **1.4. Condiciones Generales bajo las cuales se presta el Servicio Público actualmente.**

Ante las dificultades económicas, políticas y sociales en las que está inmersa la sociedad mexicana, es verdaderamente difícil mantener al día la solución de demandas y necesidades. Es cierto que resulta casi imposible responder al tiempo que se quisiera a la solicitud de un servicio, pero también es cierto que las demandas y cambios en la sociedad se suceden tan rápido como tantos individuos se incorporan a ella.

Es cierto que los servicios públicos se encuentran a la zaga de la sociedad y difícilmente podrán estar algún día a la vanguardia de ésta ya que la creación y crecimiento de nuevos servicios públicos se lleva a cabo conforme las condiciones financieras y tecnológicas lo van permitiendo. También es verdadero que al interior de la administración pública se debe hacer frente a un gran número de fallas tales como la duplicidad de funciones o que hay personal asignado a determinada área y sin embargo su preparación y perfil no corresponden a dicha área.

Esta es sólo una causa de la ineficiencia administrativa, la cual se origina por la ineficiencia del elemento humano al no desempeñar y desarrollar bien su trabajo, al no estar completamente comprometido y vinculado con su institución. Hay servidores públicos que proporcionan el servicio por debajo de los estándares mínimos de calidad en condiciones de corrupción, desinterés, falta de compromiso y mínimo esfuerzo, lo cual lleva a dilapidar recursos además de horas enteras que deberían ser de trabajo. El ejemplo más sencillo que puede existir son las ventanillas de cobro o realización de trámites, en ellas un individuo puede pasar largo tiempo sin haber solucionado nada. Si se selecciona una institución pública y de ella un departamento específico enfocando a medir el tiempo real-efectivo de trabajo se podrá ver que es muy inferior a lo esperado, además es común que el servidor público ocupe algún tiempo realizando actividades extraordinarias que no están especificadas en sus tiempos de trabajo.

Se debe planear con una visión de carácter prospectivo para tratar de salvar o frenar este problema que a largo plazo será más grave. El número de servicios públicos nunca serán suficientes y se desea abarcar mucho con tan poca infraestructura. Las condiciones en las que se ofrece un servicio, ya sea de transporte, seguridad, salud, de procuración de justicia, educación o tan esencial como el de limpieza, en ocasiones no reúnen los requisitos como para proporcionarlos dignamente; a lo que me estoy refiriendo toda la población lo vive a diario como usuarios de los servicios.

Es inevitable encontrar elementos indeseables dentro del servicio público que solamente persiguen la satisfacción personal actuando con ventaja y aprovechando la necesidad e ignorancia de los usuarios con respecto a sus derechos y obligaciones. En ocasiones hay una excesiva burocratización del servicio público porque no hay reglas transparentes ni trámites sencillos que permitan una atención ágil y oportuna.

Para la impartición del servicio público no se cuenta con la infraestructura suficiente y adecuada; hay instalaciones descuidadas y mal planeadas en su construcción y ubicación, aunado a ello

algunos servidores dan un trato indiferente e impersonal en las áreas públicas más importantes como son las ventanillas.

Todos estos factores logran desalentar la confianza de la sociedad y crean obstáculos al desempeño del gobierno. Es claro que erradicar los vicios en los procedimientos administrativos y contar con un servicio público vanguardista en cuanto a instalaciones y solución de demandas parece imposible pero existe la confianza de que el combate permanente a esas prácticas, como prioridad del gobierno y el fomento de una nueva filosofía de servicio y atención podrán ser la única solución.

### **1.5. La Reingeniería de Procesos: Una propuesta de solución.**

Ahora más que nunca los servidores públicos deben mantener una perspectiva amplia considerando siempre la posible implementación de propuestas innovadoras para el mejoramiento en el funcionamiento de la administración pública, que no queda excluida de estar situada en la última década del segundo milenio y a punto de dar inicio al tercero. Hay que hacer la siguiente pregunta ¿de qué sirve la simplificación de los procesos y los trámites administrativos si las personas, sus actitudes y sus conductas erróneas son los principales saboteadores del cambio deseado?. Ciertamente que todos los intentos por modificar algo pueden causar sorpresa y aunque la pieza clave planteada en esta investigación hipotética es el servidor público, toda organización debe evolucionar junto con su personal.

Se propone como una opción para dirigir el cambio de manera integral de las condiciones bajo las cuales se presta el servicio público, un nuevo modelo de administración denominado **Reingeniería de Procesos**, el cual se describe como un conjunto de técnicas que los administradores públicos tendrán que emplear para reinventar sus organizaciones, a fin de competir y adecuarse a una sociedad en constante cambio que exige cada vez mejores y más rápidas soluciones a los problemas.

La reingeniería de procesos propone abandonar las viejas ideas acerca de cómo se debe dirigir una organización. Hay que dejar atrás los principios y los procedimientos organizacionales y operativos que se usan en la actualidad y crear otros enteramente nuevos. La reingeniería de procesos no es un remedio rápido que los administradores públicos puedan aplicar a sus organizaciones. No es un nuevo truco que prometa aumentar la calidad de un servicio. La reingeniería de procesos no se refiere a arreglar nada; la reingeniería de procesos significa volver a empezar arrancando de cero.

Hoy en día el que las organizaciones de carácter público estén fallando, se debe a que el mundo en que operan ha cambiado y rebasa los límites de su capacidad de adaptarse o evolucionar. Programar a las personas para que se ciñan a procedimientos establecidos sigue siendo la esencia

de la burocracia hasta el día de hoy, sin embargo así fue como en un tiempo se logró la eficiencia. Si se diluye poder y responsabilidad a través de masivas burocracias es porque así se aprendió a administrar. Si hay resistencia a oír sugerencias sobre modificar el modo de proceder, es porque estos principios organizacionales y las estructuras a que dieron origen funcionaron muy bien durante muchos decenios pero hoy nada es constante ni previsible. El problema de las organizaciones públicas es que únicamente se mira hacia dentro de la institución y hacia arriba donde se encuentran los mandos superiores pero en ocasiones se olvida que el propósito es mirar hacia fuera donde se encuentra el público usuario de los servicios. Las estructuras clásicas de la organización, que especializan el trabajo, tienden a perpetuarse porque ahogan la innovación y la creatividad. Si alguien tiene una idea nueva, primero hay que convencer al jefe inmediato, quien a su vez lo hará con su superior y así sucesivamente a través de la jerarquía institucional; si decen, para que una idea sea aceptada muchas personas deben acceder, pero en cambio para matar la idea basta con un no, lo que indica que los cambios y modificaciones de las condiciones sólo se efectuarán dentro de los límites previsibles.

Inflexibilidad, insensibilidad, falta de enfoque hacia el público usuario, obsesión con la actividad más bien que con el resultado, parálisis burocrática, falta de innovación- lo grave de esto es que estamos entrando en el siglo XXI con organismos públicos diseñados para que funcionaran en el XX. La propuesta de la reingeniería de procesos es que se necesita algo enteramente distinto.

“Cuando nos piden una breve definición de la reingeniería de procesos, contestamos que significa empezar de nuevo. No significa chapucear con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear un servicio y entregarle algo de valor al público usuario. Rediseñar una organización significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo”. (Hammer Michael, Champy James, 1993, p.33).

#### Definición formal de reingeniería

“Propiamente hablando, reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. (Hammer Michael, Champy James, 1993, p.34).

De acuerdo a los autores, esta definición contiene cuatro palabras que son claves para entender lo que es la reingeniería de procesos:

**Fundamental:** Al aplicar la reingeniería de procesos se deben plantear las preguntas más básicas sobre la organización y sobre cómo funciona. ¿Por qué se hace lo que se está haciendo? ¿Y por qué se hace en esa forma?. Estas preguntas conducen a examinar detenidamente a la organización y los supuestos en que descansa su manejo, a saber si son anticuados, equivocados o inapropiados.

**Radical:** Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas; no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Al hablar de reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Reingeniería es reinventar el trabajo, no mejorarlo o modificarlo.

**Espectacular:** La reingeniería no se refiere a hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento, la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

**Procesos:** Definimos un proceso como un conjunto de actividades que, en base a un objetivo claramente establecido, marca las metas a alcanzar para finalmente proporcionar un servicio de valor para el público. La parte toral de la reingeniería está aquí porque los servidores públicos se concentran en las tareas individuales de un proceso y tienden a perder de vista el gran objetivo, que no es otro que poner a disposición de la sociedad el servicio que demanda. Las tareas individuales dentro de un proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene relevancia para el usuario del servicio si el proceso global no funciona, es decir, si no es capaz de entregar un servicio digno.

El problema subyacente para el cual la reingeniería de procesos ha sido y seguirá siendo la solución, es el de procesos fragmentados, por lo tanto la característica más común y básica de los procesos rediseñados es que al realizar el trabajo se vuelve práctico y sencillo; es decir, muchas tareas que antes eran distintas se integran y comprimen en una sola, dejando abierta la posibilidad de comprimir todos los pasos de un proceso, dependiendo de su extensión, para ser ejecutados por una sola persona.

Los beneficios que los procesos integrados representan son enormes por que, al eliminar pases laterales se disminuyen errores, demoras y repeticiones.

Pero si bien se empieza por rediseñar los procesos, no se termina allí. Los cambios fundamentales en los procesos producen consecuencias en muchos otros aspectos de una organización; en realidad en toda ella. Cuando se rediseña un proceso, actividades que eran estrechas y específicas pasan a ser multidimensionales. Individuos que antes esperaban una orden, toman ahora decisiones por sí mismos con criterios definidos. El trabajo adquirirá significado y se logrará que

los servidores públicos piensan más en las necesidades del público usuario de los servicios; sus actitudes y valores cambiarán en respuesta a nuevos incentivos implícitos en el propio rediseño de los procesos, lo cual quiere decir que indirectamente y sin proponerlo, la reingeniería de procesos funciona en cierto grado como un motivador para los servidores públicos.

Sencillamente la reingeniería significa hacer más con menos, aclarando que el problema que enfrentan las organizaciones públicas no proviene de su estructura orgánica sino, primero de la carencia de valores torales que sustenten solidamente una cultura administrativa, y segundo de la estructura de sus procesos.

La reingeniería es volver a empezar con una hoja de papel en blanco y en opinión personal, ésta podría representar la punta de lanza para lograr un verdadero cambio en la forma en que se presta el servicio público, ya que también ofrece rechazar las creencias populares y los supuestos recibidos. Es inventar nuevos enfoques de la estructura del proceso, es buscar nuevos modelos de organización. **La tradición no cuenta para nada.** La reingeniería es un nuevo comienzo que puede no solamente modificar a la organización desde su funcionamiento sino también, al momento de reinventar la forma de hacer el trabajo, preparar el terreno para sembrar la semilla que favorezca el inicio del cambio de actitud y fomento de una nueva cultura administrativa, reiterando que, desde un punto de vista integral, la organización debe evolucionar y crecer cualitativamente junto con sus servidores públicos.

## Capítulo II:

### La esencia de la motivación.

#### II.1- Concepto de Motivación

**"La motivación se refiere al Por qué de la conducta humana; en términos generales, puede definirse como el motor que conduce al individuo a la acción, mediante aquellos factores capaces de provocar, dirigir y mantener el comportamiento hacia la satisfacción de una necesidad". (Hernández Puente, 1994, p.7).**

La motivación es como la chispa especial de encendido de un auto, capaz de generar el entusiasmo necesario para desarrollar un sinfin de actividades ya sea de forma individual o grupal. Comprende importantes factores que generan el esfuerzo y la cooperación constante de las personas.

**"Es el proceso de iniciación de una acción conciente y voluntaria. Entre los distintos medios de que se valen las empresas para estimular (motivar) a sus servidores se cuentan: a) salario, b) jerarquía y posición dentro de la organización, c) índole del trabajo, d) factores institucionales, e) técnicas psicológicas y sociales". (Valenzuela Pozo, 1981, p.27).**

Una de las partes más significativas al interior de una organización es sin duda alguna -su gente- de la cual depende que el trabajo se desempeñe con alegría y entusiasmo, sin desperdicio de capacidades o por el contrario bajo una actitud de hostilidad y apatía sin lograr que la gente actúe del modo deseado.

**"El rumbo de la conducta siempre se genera por motivos, los cuales están constituidos por los intereses, los deseos y las expectativas personales. Las personas actúan así mismo impulsadas por el imperativo de satisfacer urgencias fisiológicas, necesidades físicas, económicas, sociales u otras que existen para cada individuo con distintos grados de intensidad". (Flores Gortari, 1978, p.30).**

Una persona debe ser motivada e inducida a actuar en determinada forma o a realizar una acción precisa por medio de la motivación que ha sido catalogada como una fuerza interna que tiene relación con la autoestima que en esencia es la confianza y el respeto que se tiene hacia sí mismo; es la imagen que la persona tiene en relación a su capacidad, valía y aptitudes para enfrentar las situaciones de la vida.

Se sabe que el ser humano siempre tendrá necesidades, por lo cual será difícil que se encuentre en una situación de satisfacción plena y permanente, sin embargo, esa satisfacción sí puede ser temporal y en lapsos cortos ya que cuando se cubre una necesidad surge otra que tiene carácter prioritario y así sucesivamente. Prácticamente se esta deseando alguna cosa siempre.

Es normal y natural anhelar las cosas que en la realidad y en la práctica se pueden obtener de acuerdo con los ingresos y recursos disponibles, ya sea un auto, un televisor o una aspiradora, sin embargo también existen cosas que parecen inalcanzables pero en mi opinión debemos comenzar por considerar que no hay imposibles hasta que no se hayan realizado los intentos que indiquen lo contrario, la persona es la primera que puede establecer sus propios obstáculos para acceder a determinada situación.

Basándose en expectativas reales, para obtener las cosas materiales o circunstancias profesionales y de status y reconocimiento que se deseen, se debe dar algo a cambio, es decir, realizar un trabajo o actividad que nos proporcione la satisfacción de tales requerimientos, sin embargo no todas las personas trabajan por la misma razón, distintas personas trabajan por distintos motivos y



el conocimiento de las necesidades y anhelos que las personas esperan satisfacer a través de su trabajo es primordial para proporcionar una motivación adecuada.

Con un ejemplo se podrá entender mejor la esencia de la motivación y su verdadera importancia para el desempeño del servidor público.

**"Cuando era un adolescente, la afición de Henry Ford consistía en desmontar relojes para volver a armarlos luego y, según se dice, ninguno dejó de marcar después la hora exacta. Así mismo, consiguió perfeccionar las cadenas de montaje y amasar una fortuna de mil millones de dólares. Henry Ford sabía todo respecto a máquinas pero esto, destaquémolos, no es más que una cara de la moneda..... ignoraba casi por completo qué es lo que motiva a la persona y fue precisamente su punto de vista fantásticamente simplificado de la naturaleza humana lo que, más que cualquier otra cosa, arrastró a su compañía al borde de la quiebra...**

**...Ford estaba realmente convencido que lo único implicado en el aspecto humano de la dirección era que bastaba con colocar el trabajo ante las personas y hacer que lo llevaran a cabo. ¡Si fuera así de sencillo!". (Dauling, 1979,cap. I, p.1)**

Henry Ford no sabía lo que significaba la motivación pero dentro de la administración pública se puede considerar a la motivación como una de las tareas más complejas por que en principio es, más que darle al servidor público lo que desea, es lo que necesita en forma de recompensa o incentivo para finalmente impulsarlo a adoptar una conducta y actitud para con su trabajo.

Aquí es donde se encuentra la dificultad acerca de la motivación ya que no todas las personas tienen la misma valoración para las recompensas, obviamente porque sus necesidades y expectativas son distintas y pueden variar.

Por ejemplo, si un individuo pasa mucho tiempo expuesto al sol y se somete a alta temperatura, es seguro que para otros sería más motivante ingerir líquidos que lo que sería para el que tomó bebidas frías a la sombra. Es por eso que se podrían considerar como importantes determinadas recompensas y otras no.

Para que una persona se sienta realmente motivada, no sólo se le deben ofrecer diferentes satisfactores sino que la persona debe estar segura de que posee la capacidad para obtener la recompensa. El funcionamiento de la motivación demuestra que para que una persona esté motivada debe estar segura de que el esfuerzo producirá una recompensa. Esta es la esencia de la motivación.

## **11.2-¿Por qué un nuevo impulso para el servidor público?**

**"Lo que no hemos hecho, en cambio, es recordar que la belleza de cualquier labor se encuentra en los ojos de quien la contempla". (Dauling, 1979, p.17)**

Sin lugar a dudas lo que sí ha sucedido es que se ha universalizado la idea de ineficiencia en el servicio público; pero lo más grave es que esa imagen no solamente la tiene el público usuario sino que está arraigada al interior de la misma actividad pública, es decir, en el propio servidor público, cuyos ojos no encuentran el incentivo ni la belleza que debería contemplar en su trabajo.

El hecho de que sea un problema de tiempo atrás y de que se haya descuidado la imagen del servidor público no significa de ninguna manera que tenga que seguir siendo así. Se debe estar plenamente concientes de que no se trata de una problemática fácil de soslayar pero ahora es el momento de comenzar a preocuparse por tener servidores públicos felices y plenos que estén ansiosos de asumir un compromiso como un privilegio al momento de hacer uso de sus habilidades para beneficio de la sociedad; el reto es muy claro.

Las organizaciones y las instituciones deben invertir en el recurso más importante que tienen, es decir, su personal. Es necesario que se comprenda que el hecho de que una institución pública sea administrada por servidores desmotivados y descuidados en cuanto a su calidad de vida laboral, resultará a la larga más costoso para la institución. Es preponderante llevar a cabo una reconversión mental en el servidor, para que vea y que sienta de forma distinta su labor, sin embargo, esto no se realiza con magia, ni de la noche a la mañana, hace falta en principio que se inculque al servidor público una nueva imagen de sí mismo para que al paso del tiempo sea realidad.

Se debe hacer que el servidor sienta y considere como suyo el entorno laboral que le rodea para que logre desempeñar mejor que nadie el trabajo encomendado.

**Un nuevo impulso para el servidor público** significa enfocar los esfuerzos a identificar las necesidades, ambiciones y prioridades que tiene, es decir, conocer en fondo y forma la recompensa que espera obtener por su labor y a partir de ahí instrumentar un conjunto de estrategias encaminadas a motivar pero de forma balanceada y congruente haciendo referencia al salario, a la calidad de vida en el trabajo, a la comunicación, participación, capacitación, relaciones laborales, promoción, y otros elementos que permitan al servidor público disfrutar de su esfuerzo y de las cosas que con el obtenga día con día.

### **II.3-Teorías clásicas sobre motivación**

Los teóricos han especulado acerca de la manera en que las personas son impulsadas a llevar a cabo más trabajo en menor tiempo y a sentirse felices por hacerlo.

#### **Teoría motivacional de reducción de pulsiones (Hull 1943).**

Esta teoría sostiene que cuando las personas sienten alguna necesidad biológica fundamental, como de agua, por ejemplo, se produce una pulsión para satisfacer esa necesidad (**en este caso, la pulsión de sed**).

Una pulsión es una tensión motivacional, o excitación, que energiza al comportamiento con el fin de satisfacer alguna necesidad. Gran cantidad de pulsiones básicas, denominadas **pulsiones primarias** como el hambre, la sed, el sueño y el sexo, se relacionan con necesidades biológicas del cuerpo.

Las pulsiones primarias contrastan con las **pulsiones secundarias**, mediante las cuales no se satisface ninguna necesidad biológica evidente. En las pulsiones secundarias las necesidades se generan por medio de las experiencias previas y el aprendizaje; algunas personas tienen grandes necesidades de obtener éxito académico y profesional, por lo tanto su necesidad de logro es una pulsión secundaria que motiva su comportamiento.

Generalmente tratamos de resolver una pulsión primaria mediante la reducción de la necesidad que le subyace; si el clima se torna más frío, nos ponemos ropa más gruesa o subimos la calefacción para mantenernos calientes. La razón de ese comportamiento es la **homeostasis**, un fenómeno básico de motivación que subyace a las pulsiones primarias. La **homeostasis** es la conservación de un nivel óptimo de funcionamiento biológico interno por medio de la compensación de las desviaciones del estado interno normal y equilibrado del organismo.

Las pulsiones secundarias se generan a partir de haber experimentado ciertas situaciones de orden superior, es decir, en las cuales la persona ha obtenido satisfacción consigo misma y con su propio esfuerzo logrando desarrollar al máximo su potencial académico, profesional y de afiliación. Por ejemplo, cuando un individuo ha tenido cierto avance y desarrollo que lleva implícita su ubicación en determinado punto de la escala social, difícilmente deseará dejar de seguir escalando ya que la experiencia previa le ha enseñado que la obtención de logros le es satisfactoria, por lo tanto su comportamiento se verá motivado por el deseo de superación.

Las pulsiones primarias y secundarias se encuentran implícitas en el comportamiento consciente del hombre y comienzan a funcionar automáticamente de acuerdo con sus experiencias y con sus necesidades. Cuando se logra obtener cierto éxito profesional, las expectativas de crecimiento se modifican y el individuo desea crecer aún más y saber más de aquello que le es agradable y le ha redituado reconocimiento; las personas se comportan en determinada forma porque ello les producirá una recompensa y esa es la motivación

### **Teoría de Abraham Maslow. Jerarquía de las Necesidades (1943).**

**Otro teórico fue Abraham Maslow (1943)**, psicólogo, quien desarrolló lo que llamó "jerarquía de las necesidades". Clasificó cinco niveles de necesidades que van de las concretas a las intangibles.

Estas son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de ego y de autorrealización; señaló que estas necesidades forman una jerarquía que particularmente se activa cuando la necesidad del nivel inferior se encuentra plenamente satisfecha.

**Maslow describe los cinco niveles de necesidades de la siguiente manera:**

**1. Las necesidades fisiológicas:** Son las necesidades básicas de supervivencia, es el nivel más bajo de la jerarquía y se refiere a las necesidades más apremiantes y primordiales que todo ser humano tiene, como la necesidad de alimentos, bebidas, abrigo, descanso y techo.

**2. Las necesidades de seguridad:** Comprende el segundo nivel de la jerarquía, el cual se manifiesta cuando todas las necesidades del nivel más bajo ya no representan una inquietud. Las necesidades de este nivel son las de protección contra el peligro o privación y seguridad.

**3. Las necesidades sociales (amor y pertenencia):** Tercer nivel de la jerarquía que se activa cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad ya no motivan la conducta porque han sido sufragadas. Ahora, nuevas necesidades se presentan y activan la conducta, por ejemplo, las necesidades de afiliación, de dar y recibir afecto, o de amistad.

**4. Las necesidades del ego:** Cuarto nivel de la jerarquía, muy importante por su naturaleza que se divide en dos:

a) Las necesidades vinculadas con la autoestima, como necesidad de confianza en los demás y la autoconfianza, de conocimiento, de logro e independencia.

b) Las necesidades relacionadas con la imagen de la persona frente a los demás como son: las necesidades de aprecio, reconocimiento, status y de respeto por parte de los demás.

Este nivel es un tanto cuanto especial porque en comparación con los tres primeros niveles pocas veces quedan satisfechas las necesidades de este tipo, por ello el constante deseo de mayor logro, reconocimiento y respeto. Sin embargo, también entra en función este nivel una vez que las tres primeras necesidades han quedado resueltas.

**5. Necesidades de autorrealización:** 5º nivel a describir y el más alto en la jerarquía. La necesidad de autorrealización es, en otras palabras, la necesidad que tenemos de convertirnos en la persona que creemos o nos gustaría llegar a ser.

Esta categoría como la anterior también queda resuelta en pocas ocasiones ya que conforme sube el nivel, la jerarquía es menos tangible.

Todos los niveles de la jerarquía se encuentran concatenados, es decir, mientras que buscamos obtener un buen salario, también nos preocupa lograr una estabilidad laboral, convivir con nuestros compañeros de trabajo, ser admirados y disfrutar del trabajo que se realiza, por lo cual el individuo también se debería preocupar por descansar razonablemente. Sin embargo, conforme avanzamos en la serie de necesidades, estas se vuelven cada vez más difíciles de satisfacer, por ejemplo, el 85 % de las personas en promedio se encuentran satisfechas en términos de necesidades fisiológicas, el 70 % en términos de necesidades de seguridad, el 50 % en términos de necesidades sociales, el 40 % en términos de necesidades del ego -pero sólo el 10 % están satisfechas en términos de necesidades de autorrealización.

### **Factores motivadores-higiénicos.**

**Frederick Herzberg (1959)**, como psicólogo industrial, desarrolló su teoría en la década de los años 50's y encontró que ciertos factores laborales como la insatisfacción del individuo provocaban un desempeño muy pobre cuando la persona sentía estar más abajo de cierto nivel.

No obstante, estos mismos factores no incrementan el desempeño laboral una vez que se alcanza el nivel óptimo. Llamó a estos factores **mantenedores** o **higiénicos** porque mantienen determinado nivel de productividad. El salario, la seguridad en el trabajo, las políticas de la organización y la administración se clasifican como **sustentadores**.

Una vez que estos factores alcanzan un nivel óptimo, la simple provisión de éstos no dará lugar a un aumento en la productividad. Herzberg también identificó varias fuentes de satisfacción en el trabajo que llamó **motivadores**. Estos incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el avance.

Los **motivadores** hacen que las personas trabajen arduamente. Los **mantenedores** o **higiénicos** simplemente mantienen un comportamiento. Frederick Herzberg hace una división de la jerarquía de Maslow teniendo como resultado dos niveles, uno de necesidades inferiores que engloba los aspectos fisiológicos, de seguridad y el social; y el segundo nivel catalogado como superior que incluye al ego y a la autorrealización.

Herzberg se centra en el nivel superior para proporcionar una adecuada motivación, argumentando que al proporcionar mejor sueldo y condiciones de trabajo no se podrá lograr el grado de motivación deseado debido a que las necesidades inferiores se satisfacen más fácilmente y en el momento en que la persona tiene un buen sueldo, la única forma de mantenerlo motivado es dándole más dinero.

La mejor forma de motivar al servidor es diseñando su puesto en forma congruente para provocar una sensación de logro al realizarlo.

Se sabe que las necesidades de nivel superior pocas veces se satisfacen y por esta razón el individuo permanecerá motivado a seguir intentando alcanzar mayor logro y reconocimiento. Se puede considerar a las necesidades de nivel superior como insaciables, y de acuerdo con la naturaleza humana como un alimento psicológico para la persona.

Herzberg diferencia dos tipos de factores, de higiene y motivadores; señala que los factores de higiene se vinculan a la solución de las necesidades de bajo nivel, por ejemplo, mejores condiciones de trabajo y salario, sin embargo, si estos factores no se proporcionan en un justo medio, el individuo no podrá experimentar planitud en su trabajo.

Es decir, en la medida que se incrementen los factores **higiénicos** será menos congruente la estrategia de motivación porque se sabe que las necesidades inferiores se solucionan rápidamente.

entonces si se aumenta el salario, el individuo estará motivado de forma momentánea y fugaz, en consecuencia habrá que dar un mayor sueldo de manera continua para motivar nuevamente a la persona y proporcionarle más de lo mismo.

Por otro lado, se tiene a los factores motivadores que satisfacen las necesidades superiores, las cuales muy difícilmente se solventan y es la razón por la que Herzberg centra su atención en las oportunidades de logro, reconocimiento, y responsabilidad para inducir una constante motivación en el individuo al fomentar la autoestima. Es primordial que el puesto implique en su desempeño cierto reto y compromiso para que la persona sienta que alcanza una meta y que haya logrado algo más en su trabajo.

Herzberg plantea una estrategia para integrar los factores motivadores al puesto, hacerlo interesante y dotarlo de retos; dicha estrategia la denomina **enriquecimiento del puesto** que tiene como objetivo confiar más en la persona al concederle autonomía con respecto a ciertas funciones como la planeación e inspección.

#### **McClelland y su teoría de la motivación**

##### **Necesidad de logro, poder y afiliación (1961-1970)**

Según la naturaleza del ser humano, el individuo siempre está necesitando algo, sobre todo, aclara David McClelland de la motivación del logro, del poder y la afiliación.

1. Cuando la necesidad de logro es imperiosa la persona se inclina más hacia situaciones de riesgo **controlado** en las que los resultados y contribuciones deben ser tangibles, tanto que se espera una retroalimentación inmediata y clara de acuerdo al desempeño.

El reto es la situación clave que motiva a este tipo de personas.

2. La necesidad de poder es característica de los individuos que buscan oportunidades para asumir el control de la situación para influir en las demás personas. Hacen lo posible para externar sus sugerencias y sus opiniones así como por convencer a las demás personas.

3. Aquellas personas con necesidad de afiliación desean entablar buenas relaciones de amistad, estrechar los vínculos y recibir afecto de los demás. Todos los individuos sienten estas necesidades pero en diferente grado, unos tendrán más necesidad de logro pero menos afiliación, o más afiliación y menos poder.

De acuerdo a las situaciones experimentadas, el hombre estará motivado a repetir las acciones o comportamientos que lo conduzcan a aproximarse a las circunstancias con que experimentó una sensación placentera o evitar las que le causaron insatisfacción y dolor. De aquí se desprende la aseveración de que el carácter de la teoría de McClelland es hedonista porque propone que el comportamiento de la persona debe estar enfocado hacia la evasión del dolor y la búsqueda del placer.

Es cierto que todas las personas presentan la necesidad de logro, poder y afiliación, pero en diferente medida, es decir, el grado en que se constituyen como un factor motivacional es variable de una persona a otra.

#### **Saúl Gellerman y la motivación (1968).**

Saúl Gellerman (1968), es autor de la teoría de que toda persona está muy motivada a ser la clase de persona que piensa que debe ser. Todo individuo tiene un concepto de quién es, qué merece y como se le debe tratar.

Gellerman expone en su teoría que todos, sin excepción tenemos la necesidad del dinero, de un cierto nivel socio-económico, del respeto por parte de los demás y de logro, elementos que siempre se buscan satisfacer no por sí mismos sino que son utilizados ya sea para encontrar o reafirmar el tipo de persona que se es o que gustaría ser.

La finalidad es hacer que el concepto que se tiene de sí mismos sea tangible y lo más real posible. Se desea vivir de acuerdo a como se ha decidido pensar que se merece, ser tratados conforme al respeto que se quiere inspirar y recibir una recompensa congruente con la estima de las propias capacidades.

El individuo se encuentra en una constante búsqueda de la persona que se quiere ser al grado de convertir los conceptos sobre sí mismos en realidades objetivas.

Esta es una motivación tan fuerte en las personas que es capaz de generar el comportamiento específico para satisfacer esa necesidad, desde ser considerados y tratados como individuos valiosos hasta transformar a las personas que de verdad son capaces de ser.

#### **Escuelas de la motivación más destacadas**

##### **El taylorismo (1969)**

Se puede considerar a esta escuela como pionera en la investigación y estudio completo acerca del trabajo humano en una organización y la problemática que ello tiene implícito. W.F. Taylor (1969), creó la escuela de la Scientific Management que ha hecho importantes aportaciones en occidente en cuanto al desarrollo empresarial.

El objetivo del "taylorismo" es resaltar y hacer que se tome conciencia acerca de la gran dilapidación de tiempo y recursos de todo tipo en que se puede incurrir lo cual genera ineficiencia, debido al proceder cotidiano e inconciente. Taylor enfoca su visión en la eficiencia y en consecuencia, en lograr, mantener y fomentar la productividad.

Presenta a la persona como un elemento más en el proceso de producción y piensa que a ese individuo se le puede conducir y controlar a conveniencia para alcanzar la eficiencia; por otro lado, explica que la ineficiencia es producto del individuo, particularmente se su comportamiento.

Finalmente, por lo anterior, para fines de análisis, Taylor toma en cuenta únicamente los factores del comportamiento humano que podrían influir en la eficiencia.

**Las hipótesis centrales de la Teoría de Taylor son las siguientes:**

1. El individuo se rige por la ley del mínimo esfuerzo. Según Taylor, el individuo es perezoso por naturaleza y siguiendo su instinto buscará trabajar lo menos posible a un ritmo muy lento (holgazanería innata), siendo ésta la principal fuente de ineficiencia.
2. El individuo no tiene capacidad de razonamiento ni de reflexión, no usa su mente para pensar y de ahí parten las ideas erróneas que tiene respecto al trabajo.
3. El individuo no posee ni desea poseer iniciativa propia
4. Al individuo le disgusta el trabajo en grupo y evita en lo posible la cooperación, siendo lo más importante el trabajo individual.
5. Última Hipótesis: Taylor considera al individuo como un "Hombre Económico" al cual sólo se le puede motivar y controlar en cuanto a su comportamiento por medio de una remuneración de tipo y cantidad.

Para Taylor, lo anterior es posible, es decir, dar al individuo lo que desea, un salario máximo a cambio de una tarea bien realizada en tiempo y cantidad. éste será el único factor motivacional considerado seriamente por la persona, de tal manera que será necesario recurrir particularmente a su ambición.

**La escuela de las relaciones humanas (1932)**

**Elton Mayo (1932)**, inicia esta corriente con sus investigaciones, teniendo como idea central que la productividad está directamente relacionada con la actitud de los trabajadores hacia su labor. Se sabe que en la productividad influyen otros elementos de diferente índole, pero es relevante la motivación o la falta de ella en el individuo, por lo tanto, la satisfacción contribuirá a un mayor esfuerzo en la labor y también fomentará el comportamiento deseado y marcado por la organización.

**SATISFACCION-----MOTIVACION-----PRODUCTIVIDAD**

El esquema es sencillo: A mayor satisfacción, el servidor estará lo suficientemente motivado y dispuesto a conseguir un elevado nivel de productividad. Por lo anterior, podemos saber que la meta de esta escuela se centra en la eficiencia. Elton Mayo señala las siguientes estrategias para fomentar y mejorar la satisfacción, motivación y productividad.



### 1. Aumentar la comunicación

Para disminuir la insatisfacción del trabajador es indispensable mantener una comunicación constante y permanente con él, y a su vez, éste con sus compañeros; se debe proporcionar información actual y clara de la organización para la cual trabaja, tal vez su origen, qué actividad realiza y su dimensión, en otras palabras que el individuo conozca a la organización desde adentro con la finalidad de que exista integración y cohesión.

Para Elton Mayo lo primordial es evitar en lo posible los problemas al interior de la organización, en su mayoría generados por insatisfacción por falta de comunicación, así que para mejorarla propone la creación de folletos o trípticos, conferencias y programas acerca de la ética, buzón de opiniones, reuniones y encuestas a todos los niveles, etc.

### 2. Ofrecer más autonomía al trabajador.

En otras palabras, es darle más opción de participación en la toma de decisiones para fomentar en el trabajador el interés y la gratitud hacia su labor y la organización. La escuela de las relaciones humanas se centra en la necesidad de afiliación, porque bajo condiciones de participación y cierto grado de autonomía, el individuo se sentirá respetado y a la vez formará parte de un grupo importante.

La finalidad de esta estrategia es proporcionar al trabajador confianza en sí mismo, en sus compañeros y en su organización, enterarlo totalmente sobre la organización, sus políticas y procedimientos, así como de la manera en que él contribuye con su tarea al logro de determinadas metas.

### Teorías X y Y de McGregor (1964).

Muy influenciado por Maslow y su jerarquía de las necesidades, Douglas McGregor (1964) aplicó esta escala a la estructura de la organización. En general, en la mayoría de las teorías administrativas del personal, hay señalamientos acerca de la motivación que hablan de que el hombre por naturaleza siempre está insatisfecho así que irá en busca de la solución de esa necesidad y que al momento de alcanzarla entonces otra necesidad vendrá a tomar su lugar.

McGregor propone la siguiente escala de necesidades:

- a) necesidades orgánicas
- b) necesidades de seguridad
- c) necesidades sociales
- d) necesidades del yo, relacionadas con el autoconcepto -respeto y confianza en sí mismo, prestigio y competencia.

Durante la década de los sesenta, McGregor planteó dos teorías opuestas a las que llamó teorías X y Y.

La teoría "X" señala que los seres humanos son perezosos y evitan el trabajo. Necesitan ser dirigidos y ser motivados por temor a ser castigados. Además, esta teoría propone que el trabajador promedio evita la responsabilidad y desea la seguridad laboral sobre todo lo demás.

La teoría "X" busca controlar el comportamiento de los trabajadores tratándolos de la siguiente manera:

1. considera que son perezosos y que están ansiosos por evitar el trabajo siempre que les es posible.
2. Necesitan del control y la dirección para tener un buen desempeño.
3. Parece que tienen pocas ambiciones.
4. Evitan la responsabilidad en lo posible.

La teoría "Y" establece que la gente utiliza tanto el autocontrol como la autodirección. Esta teoría sugiere que el individuo promedio aprende no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.

Por otra parte, la teoría "Y" se caracteriza por la integración. De acuerdo con McGregor, la integración comprende establecer las condiciones tales que los miembros de la organización puedan lograr mejor sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la organización. A los trabajadores se les trata de acuerdo a sus actitudes que son:

1. Disfrutar con el esfuerzo físico y mental
2. Conducirse personalmente hacia los objetivos para alcanzarlos
3. Relacionar el logro con determinadas recompensas
4. Usar un alto grado de imaginación y creatividad.

En sí, las Teorías pueden constituir una referencia para encontrar otras formas de incrementar el desempeño, la ética y la productividad de los servidores. Sin embargo, debe quedar claro que lo que se necesita son resultados reales, y por lo tanto, se requiere más que una teoría. Actualmente, los planteamientos deben ser prácticos día con día para lograr motivar al servidor y hacer que la organización camine correctamente.

Se busca la forma de motivar sin incrementar los costos de operación, lo cual es un verdadero reto y por lo cual hoy en día las organizaciones usan más incentivos no monetarios, y aunque sean de este tipo, de todas formas costarán dinero, pero a la larga los servidores no motivados costarán mucho más.

#### II.4. ¿Por qué es necesaria la motivación?

“Ray Brown, hablando con su hijo sobre su trabajo como mecánico de automóviles, afirmaba: -Claro, nunca seré rico, seguire llegando a casa sucio y cansado después del trabajo, pero el hombre tiene que disfrutar lo que hace y yo me siento muy orgulloso al escuchar un motor que he afinado bien.

**Holly Harris**, empleada en la línea de producción de un fabricante en pequeño de utensilios, pensaba en el último día de pago: -Si no fuera por este cheque, ajustaría cuantas y renunciaría; el trabajo es tan aburrido que la única forma de conservar cordura, es cantar todo el día”. (Aldag, Ramón, 1989, p.19)

En el primer caso, se ve a un hombre que afortunadamente trabaja plenamente motivado por su labor y que realmente disfruta lo que hace, siendo su recompensa: 1° su salario y 2° el hecho de haber trabajado correctamente.

El hombre del ejemplo está situado en la actividad indicada y sus necesidades básicas tienen altas probabilidades de ser solucionadas conforme vayan surgiendo. Sería fabuloso que todos los servidores públicos sin importar su actividad, estuvieran en las mismas circunstancias, pero generalmente no es así. Por último, sería también útil preguntarse acerca de los posibles resultados si a este hombre, que explica con orgullo se siente de escuchar un motor que ha afinado bien, se le proporcionararan otro tipo de estímulos.

En el segundo ejemplo, se ve la recurrente situación bajo la que se encuentran muchos servidores públicos desgraciadamente teniendo como único incentivo lo que implica un **cheque**. Los factores que influyen en esta situación pueden ser varios como: 1° que el trabajo no sea el indicado para la persona, 2° que el trabajo no esté correctamente diseñado y 3° que la persona busque satisfacer sus necesidades de la manera que le sea posible y más fácil.

Se ve claramente que el hecho de percibir un salario no es razón suficiente para estar **potentemente motivado** y por otro lado, desde luego que si a un servidor público no se le paga lo suficiente ningún reconocimiento no monetario resolverá el problema.

Todos realizan una labor por una razón específica y a la vez se trabaja por diversos motivos, nunca será igual el de un individuo a otro, por lo anterior se sabe que la motivación es necesaria. Se deben comprender y encontrar los deseos y necesidades que mueven a las personas a desempeñar un trabajo y qué esperan satisfacer a través de él.

Aprovechar esta información sería de gran utilidad para la organización ya que contribuiría a mejorar el diseño del trabajo, el nivel y la forma de motivación para el servidor público.

La motivación es un motor, es ambición, es un comportamiento que no presentan muchos servidores públicos. La ausencia de ésta se relaciona de forma directa con los incentivos y el trato que las organizaciones ofrecen a sus servidores públicos.

Es cierto que todas las personas presentan diferencias en cuanto a la calidad y la cantidad de sus necesidades, aspiraciones y ambiciones variando también los factores que la pueden motivar e impulsar a hacer bien su trabajo. Es indudable que la mayoría de los servidores públicos encuentran una especie de vacío, por pequeño que éste sea, entre lo que desean y esperan de su trabajo y lo que realmente obtienen en la realidad.

Para un servidor público es totalmente desalentador no encontrar en la práctica cotidiana de su labor un verdadero gusto por desempeñarse y utilizar al máximo sus capacidades. Es por ello que para una organización debe ser importante invertir y cuidar de la motivación de sus servidores públicos puesto que no solamente se desperdician recursos financieros, tecnológicos o materiales, sino también habilidades humanas.

Se sabe que una organización es en principio eficiente gracias a su personal, sin embargo, es necesario recordar que el hombre debe sentir respeto por el hombre y la organización por él también. He aquí la clave por la que es necesaria la motivación, porque queremos hombres felices, contentos y gustosos por hacer su trabajo cotidianamente.

El trabajo diario es una rutina, pero se olvida que el trabajo es lo que da forma y engrandece al hombre.

Un trabajo puede desarrollarse de muchas maneras puesto que existen infinidad de tipos de labores y cada persona debe encaminar sus habilidades en dirección de aquella labor que le es más afín.

Quizá deberíamos preguntarnos ¿qué haría el hombre si no desempeñara un trabajo y aún más importante si no existiera algo que lo impulsara y motivara a realizarlo, y además a mantener un esfuerzo en ello. El hombre no sólo debe tener salud física sino también salud mental, otro factor por el que una organización debe considerar a la motivación como necesaria.

## **II.5. Acotamientos de la motivación por razones de Estado**

Desafortunadamente existen y siempre los habrá, intereses de naturaleza económica y política que boicoteen cualquier intento por mejorar o cambiar el **orden establecido**; por tradición y conveniencia de unos pocos se han mantenido inmovilizadas las ideas y propuestas que en cierto momento pueden causar grave ruptura o inestabilidad con sus intereses.

Mientras otras naciones con un panorama prospectivo visualizan el mañana para el próximo siglo y desarrollan estrategias, planean ciudades, sistemas educativos y empresariales a fin de dar forma a su futuro, en cambio en el País se continúa en consultas populares y en rituales demagógicos para intentar resolver problemas del pasado.

Se implementan acciones de forma o apariencia pero no de fondo y la clave para no avanzar, primero individualmente y después en conjunto, es mantener en el interior de cada persona la misma actitud pasiva. La motivación puede ser cooptada porque impulsa la razón y la emoción que conducen a la acción, a adoptar conductas por convicción y no por obligación. La obligación es impuesta por una circunstancia externa, el Estado, la iglesia, la familia o la sociedad; en cambio la responsabilidad es una respuesta interna que lleva la búsqueda de los motivos necesarios que impulsen a la plena realización. Acotar a la motivación significa que no es posible acción alguna.

Los acotamientos de la motivación por razones de Estado comienzan por disminuir la comunicación, es decir, restringir el flujo de información. **Al interior de la administración pública, se tiene presente que quien posee la información tiene el poder;** afirmación veraz que no permite dar a conocer salvo lo necesario sobre las metas, planes y políticas de las instituciones gubernamentales.

De la mano va con esta primera razón la inducción del trabajo, las actividades y acciones en una dirección determinada para favorecer una causa a través del liderazgo; por lo tanto, solamente podrán llegar y tener acceso a aquellos puestos superiores los servidores públicos que sirvan a esos fines y que concuerden con las políticas a seguir. De esta forma, aquí también la motivación a través de la promoción en base a los méritos y a los años de servicio, incluyendo al servicio civil de carrera, quedan nulificados por razones de Estado.

La participación que es otra forma de motivación propuesta en este trabajo, se restringe por razones de Estado ya que sería como otorgar autonomía en ciertas funciones, acceso a la información y permitir una estructura menos rígida; se debe evitar la fuga de información exacta y precisa que finalmente servirá para la toma de decisiones en manos de unos cuantos.

Al poner en práctica una propuesta de motivación para los servidores públicos como la que se plantea en este trabajo, puede que por razones de Estado no sea viable, más ésto no es definitivo. Económicamente, es decir, por medidas de racionalidad del gasto público puede argumentarse que implicaría gasto excesivo, primero en estudios de factibilidad, segundo en implementación y adecuación y en tercer lugar en cuanto a su puesta en operación y mantenimiento.

De manera general, estos son los acotamientos de la motivación por razones de Estado que más afectarían a la propuesta realizada, sin embargo, más adelante se expondrán las razones por las que sí sería conveniente su puesta en marcha.

### Capítulo III

#### Ofrecer al servidor público lo que necesita.

##### III.1. Algunos factores importantes que motivan a los servidores públicos.

Frecuentemente sucede que los servidores públicos en los niveles operativos soslayan sus obligaciones laborales con lo cual no solamente afectan a su organización, sino que también se perjudican ellos mismos.

Lo anterior tiene varias explicaciones, una de ellas podría ser la falta de motivación o en otras palabras la pérdida gradual del interés por el trabajo causada porque se carece de un servicio civil de carrera, de remuneraciones apropiadas, de un trabajo significativo, entre otros; la implicación más grave de esto es que el servidor público ya no se preocupa por mantener un vínculo personal que lo comprometa con su organización, luego entonces, abandona mentalmente su trabajo.

Se podría pensar que la duración del personal en una organización es un claro indicador de un ambiente de trabajo satisfactorio, sin embargo, no necesariamente es así porque pueden existir también otras razones por las cuales permanecen en una organización; en las de carácter público aunque el ambiente no sea totalmente agradable, la persona termina adaptándose al modo y a la forma de trabajo tan sólo por cubrir una necesidad económica.

Por otro lado, dentro de los organismos públicos los encargados del personal en ocasiones no se dan cuenta de las dificultades implícitas en una fuerza laboral desmotivada y enajenada. Indudablemente, si los servidores pierden interés en su trabajo se estará sofocando la creatividad y el espíritu innovador, lo que estropeará a la organización y a ellos mismos. Algunos servidores públicos piensan que su familia y sus pasatiempos les satisfacen plenamente y aún más que sus trabajos, pero sólo en apariencia porque la insatisfacción laboral repercute en distintas áreas de su vida, principalmente en el hogar.

Lo ideal sería ver a un servidor inmerso en el sentido del deber, en el dominio de su empleo por medio del esmero, sin embargo al parecer sucede lo contrario, es decir, existe un alejamiento emocional de la vida laboral cotidiana. Las condiciones bajo las cuales desea trabajar una persona han evolucionado a partir de la idea de que el trabajo es valioso por sí mismo, sin más ni más y que debe implicar penoso esfuerzo, hasta el enfoque opuesto de la ética laboral que marca que el trabajo debe ser siempre agradable.

Se tiene un problema al ver que los servidores públicos esperan más de lo que su trabajo les puede dar, no solamente hablando del sueldo, sino de una realización profesional plena; día a día hay que hacer frente a una realidad que no logra satisfacer las expectativas. Sería erróneo pensar que la totalidad de la falta de entusiasmo en el trabajo proviene del servidor público, sin embargo, una fuerte causa de ello es que las estructuras organizacionales ya no responden adecuadamente a la naturaleza actual del trabajo y del servidor público.

Centrándose en el servidor público y en los elementos que lo motivan, para trabajar se ve que ninguno es igual a otro, por lo tanto los factores motivacionales tendrán distinto peso y esta es la razón por la que se necesita averiguar ¿qué tipo de motivadores se deben poner en práctica para cada servidor público? **Las necesidades de los servidores públicos han aumentado enormemente con el tiempo y se pueden resumir en cuatro puntos principales:**

1. **Anhela un trabajo significativo**
2. **Las actividades recreativas son importantes para él**
3. **El reconocimiento y la retroalimentación son el combustible de cada día**
4. **La recompensa por su esfuerzo debe ser inmediata**

Ahora bien, varios son los factores que intervienen para recompensar a un servidor público, la contracción del mercado laboral o la falta de recursos y mecanismos para impulsarlo, estos entre otros que pueden oponerse por ejemplo, a una promoción justa, lo cual traería con el tiempo insatisfacción, improductividad o pérdida de interés en el trabajo. Bajo este tipo de circunstancias, la administración debe hacer uso de toda su capacidad creativa para idear estrategias de motivación de carácter no monetario, sin embargo, lo primero que hay que hacer es descubrir aquello que estimulará a la persona.

En ocasiones, se puede suponer lo que los servidores públicos necesitan, basándose en las propias expectativas y este es un error en el que frecuentemente caen las organizaciones al creer que proporcionan bienestar al servidor público en la calidad, cantidad y forma requeridas por él. Para hacerlo correctamente se debe proponer satisfacer una necesidad, es decir, dar a la gente lo que le falta o necesita.

Es recomendable que para la percepción de los servidores de su realidad y de lo que desean en el entorno laboral se conteste la siguiente prueba:

**“Esta prueba se califica del 1 al 10 anotando que el 10 es lo que menos se desea. A cada empleado se le solicitará contestar cada reactivo en orden de importancia desde su propio punto de vista.**

Prueba de Motivación	Calificación del Servidor	Calificación del Jefe Inmediato superior
Ayuda con problemas personales		
Trabajo interesante		
Salarios elevados		
Seguridad en el trabajo		
Disciplina con tacto		
Reconocimiento del trabajo realizado		
Sentimiento de pertenencia		
Buenas condiciones de trabajo		
Promoción en la organización		
Capacitación adecuada		

**Después de contestada esta prueba se recomienda escriba el jefe inmediato superior la calificación que él tiene del empleado. Esto se hace con el fin de que exista coherencia en los objetivos de la organización resaltando las motivaciones de los empleados". (Grensing, Lin; 1991, p.37.**

Ahora bien, es necesario saber qué es aquello que tiene un efecto motivante en el servidor público y ésto se puede lograr por medio del conocimiento de sus necesidades apremiantes; si existe una forma infalible para descubrirlo, pero la más sencilla es preguntando. Como la prueba mostrada anteriormente.

1. Pregunte a cada servidor qué es lo que más aprecia de su trabajo y lo que menos le agrada de él.
2. Puede ser de utilidad tener información acerca de lo que los servidores realizan en su tiempo libre, ya sea en el trabajo o en su casa.
3. Los antecedentes del servidor respecto a su desempeño son importantes, así se puede averiguar a qué actividades se enfrenta con apatía y a cuáles ha respondido favorablemente.

Siendo el elemento humano lo más sobresaliente en una organización no se debe someter a los servidores públicos a incentivos que no están diseñados específicamente para sus necesidades y si por el contrario se pueden adecuar los incentivos a sus necesidades particulares.

Se quiere que la motivación al servidor público no se sustente en la parte económica, sería sumamente importante demostrar interés por él, ¿cómo?, hablando con él, observándolo y conociendo sus inquietudes fuera del trabajo.

**"...Dick Berry, profesor asociado de gerencia y administración del programa de gerencia de mercadotecnia del Management Institute, desarrolló un instrumento de estudio llamado Motiquiz III, que contiene 45 afirmaciones que describen diferentes situaciones. Cada afirmación del Motiquiz III representa uno de los cinco niveles de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow. Se pide a los servidores que identifiquen aquellas afirmaciones que describan las condiciones que harían que realizaran mejor su trabajo...". (Grensing, Lin, 1991, p.33).**



Existen muchas pruebas para medir la motivación pero una de las más usadas por el Management Institute está basada en la Teoría de Maslow, que establece los 5 niveles de las necesidades.

### **MOTIQUIZ TEST**

**Para realizar el ejercicio lea las siguientes afirmaciones. Señale aquellas que sean las más importantes para motivarlo a realizar mejor su trabajo. Seleccione las 10 afirmaciones más importantes. Después de hacer su elección, consulte la guía de calificaciones al final.**

- 1.- Seguridad del trabajo por acuerdos contractuales de antigüedad o empleo.
- 2.- Que se me tenga confianza en que haré mi tarea en la forma correcta
- 3.- Participación en conversaciones de grupo de trabajo
- 4.- Contar con un lugar adecuado que ofrezca protección de los elementos
- 5.- Tener un empleo que me permita pasar un tiempo con mi familia
- 6.- Tener la oportunidad de crecimiento personal
- 7.- Relacionarme con mis amigos
- 8.- Que se me tome en cuenta para una oportunidad de ascenso
- 9.- Trabajar con otras personas
- 10.- Tener hijos
- 11.- Hacer algo significativo con mi vida
- 12.- Ocupar un puesto que me permita aportar nuevas ideas
- 13.- Tener un compañero que cuide mis intereses
- 14.- No tener que realizar un trabajo exhaustivo ni trabajo extra en casa
- 15.- Tener empleo constante
- 16.- Poder expresar toda mi potencia
- 17.- Saber que siempre tendré un empleo
- 18.- Tener períodos de descanso con alimentos disponibles

- 19.- Contar con un ambiente de trabajo sano
- 20.- Que se me proporcione una tarea nueva e interesante
- 21.- Tener la oportunidad de mejorar personalmente
- 22.- Contar con protección contra el daño físico
- 23.- Poder aprender y crecer en mis labores
- 24.- Incluir a otras personas en lo que hago
- 25.- Que se me elija para recibir un premio exclusivo
- 26.- Convivir con compañeros de trabajo en actividades sociales y recreativas
- 27.- Estar sexualmente satisfecho
- 28.- Contar con una persona responsable que me indique cuando haga un buen trabajo
- 29.- Formar parte activa en actividades sociales relacionadas con el empleo
- 30.- Saber que otras personas sienten respeto por mí y por mi trabajo
- 31.- Tener aceptación como miembro de un grupo de trabajo
- 32.- Contar con seguros u otras prestaciones que me protejan
- 33.- Que otras personas reconozcan la importancia de mi ocupación
- 34.- Enfrentarme a un desafío laboral nuevo y emocionante
- 35.- Tener suficiente aliento todos los días
- 36.- No tener que ser responsable por otras personas
- 37.- Tener comodidad personal en mi ambiente de trabajo
- 38.- Saber lo que se espera de mí en mis tareas
- 39.- Contar con la oportunidad de expresarme por completo y en forma creativa
- 40.- Tener buen aire para respirar
- 41.- Trabajar con personas con quienes me agrada relacionarme

- 42.- Tener un puesto de autoridad
- 43.- Un ingreso garantizado
- 44.- La satisfacción personal de un empleo bien realizado
- 45.- La seguridad de que tendré la ropa adecuada que me proteja de los elementos

#### **INSTRUCCIONES DE CALIFICACION PARA EL MOTIQUIZ**

Para determinar los resultados: Las afirmaciones están divididas en cinco categorías que pretenden presentar los cinco niveles en la Jerarquía de las Necesidades de Maslow. El segundo dígito en el número de cada afirmación indica la categoría. Estas categorías son:

- 1. Psicológica
- 2. Seguridad
- 3. Amor/Pertenencia
- 4. Autoestima/Ego
- 5. Autorealización

Con los resultados de esta prueba se obtienen las necesidades motivacionales del servidor, sugeridas por la cantidad de selecciones en cada categoría. Por ejemplo, si él o ella tuvo un 1, dos 2, un 3, cuatro 4, y dos 5, los porcentajes serían:

Psicológica=10%  
Seguridad=20%  
Amor/Pertenencia=10%  
Autoestima/Ego=40%  
Autorealización=20%

**(Gensing, Lin; 1991, p.40)**

### **III.2. Importancia de la definición de objetivos.**

**"...Los objetivos están destinados a dar a la organización y sus miembros, las direcciones y propósitos de ella, y se deben expresar en términos de los resultados esperados... Los objetivos en toda la organización deben estar relacionados y apoyarse mutuamente. De lo contrario, algunas áreas de la organización pueden buscar objetivos individuales que, aunque en apariencia son benéficos para esa unidad, pueden ser perjudiciales o no ir en beneficio de los intereses de la organización como un todo..."(Byars Lloyd, L., 1984, p. 39)**

Una parte importante al interior de una organización son los objetivos organizacionales; éstos constituyen los engranes que van a marcar la dirección de avance, sin embargo, los objetivos no sólo servirán para alcanzar metas organizacionales a nivel macro, sino también para marcar las líneas de acción en cada área de la organización y con cada servidor público, lo cual es primordial para obtener resultados favorables y congruentes. Para que una organización funcione bien debe contar con objetivos claros desde y en sus segmentos más pequeños hasta los más complejos. Partiendo del objetivo universal a largo plazo de la organización, se puede ir estableciendo objetivos más sencillos a corto plazo para llegar finalmente a formular objetivos específicos para los niveles más bajos de la organización.

Pero los objetivos no tienen que formularse en su totalidad desde la cima de la organización, ya que todas las áreas pueden ayudar a establecerlos, de esta forma se comunican a todos los niveles. Ahora bien, la esencia de la definición de los objetivos es explicar claramente al servidor lo que debe de hacer y qué resultado debe obtener, lo que se espera de ellos y porqué. Los objetivos específicos dan orden y un propósito que es el de la organización y la finalidad es que el servidor tenga una vinculación más amplia al participar y al conocerlos plenamente.

**Al definir un objetivo este debe ser:**

- 1.Específico: Debe tener claridad**
- 2.Concertado: El servidor debe participar también en el establecimiento**
- 3.Difícil pero realizable: Las metas deben implicar un reto, pero a la vez tienen que ser realistas.**
- 4.Comprensible: Es decir, ¿qué es lo que se espera?**

Se ha hecho mención de la necesidad de que el servidor público tomen parte en la definición de los objetivos, simple y sencillamente porque es otra manera de motivarlo y se espera que su posición frente a su trabajo mejore porque ahora sabe que se esfuerza por alcanzar determinados fines diseñados con sus aportaciones y experiencias. La finalidad de esto es crear el compromiso en el servidor público.

Se debe recordar que se esta enfocando en el aspecto humano de la organización pública, dentro de la cual frecuentemente no se valora como se merece al personal, sabiendo que debe estar siempre presente y ser incluido de igual manera; es por ello que los objetivos del servidor público tienen que ser coordinados con los de la organización. El servidor público tiene que ser visto de forma integral porque su vida y campo de acción no solamente se circunscriben a su centro de trabajo, y esta es la razón por la que los objetivos de tipo personal están vinculados a los tipo profesional.

La coordinación de estos aspectos redundará en un servidor público eficiente y gustoso con su trabajo. Una consideración final al respecto es que se debe fomentar un ambiente de trabajo lo más transparente posible, es decir, que los objetivos deben ser comunicados siempre a los servidores por todos los medios posibles, pero principalmente deben quedar escritos, de tal forma que al recordarlos se tengan presentes y se favorezca que se lleven a cabo.

Por último, los servidores deben tomar parte en la evaluación del desempeño y hacer de su conocimiento si los objetivos se están cumpliendo, así también, ellos mismos sean retroalimentados respecto a su progreso de manera continúa. Es seguro que para el servidor público no hay nada más frustrante que desconocer la manera en que su grupo de arena contribuye al funcionamiento de su organización, las cuales son en ocasiones demasiado complejas. Al evitar esto, se esta entrando al terreno del reconocimiento de los logros del servidor público.

### **III.3. Importancia de la comunicación.**

El capítulo anterior hizo referencia a la necesidad de mantener constantemente informado al servidor respecto a los objetivos específicos mediante una comunicación abierta y oportuna que a su vez servirá para fomentar un mejor ambiente de trabajo. A partir de ello, se esta entrando de lleno a analizar el papel que juega la comunicación dentro de una organización para un funcionamiento integral óptimo, poniendo al servidor público como elemento central para lograrlo.

Indudablemente, la comunicación en una organización es vital tanto para el ambiente de trabajo como para que todas las actividades sean realizadas adecuadamente. Para entender mejor el valor que a la comunicación se le ha conferido es conveniente adentrarse en su significado, que se encuentra más completo en el libro de Byars Lloyd L. (1984) Administración de Recursos Humanos:

**"...¿Qué es la comunicación?**, si bien se ha insistido demasiado en la importancia de la comunicación, se ha dicho que la transmisión de la información no tiene significado en sí misma sino que antes bien, lo adquiere de las personas que participan en el proceso. Por tanto, la comunicación puede definirse como la transferencia de información significativa

**para las personas que participan. Esta transferencia puede hacerse de muchas maneras: desde mensajes escritos hasta el contacto interpersonal en que entran en juego las expresiones faciales y los movimientos corporales. Los objetivos principales de todos los tipos de comunicación en las organizaciones públicas, deberían incrementar el nivel de desempeño de la organización... La comunicación puede definirse en forma más general como la transmisión de comprensión..." (Byars Lloyd, L. 1984, p.324)**

Básicamente, la acción pura de la comunicación implica hablar, escuchar, escribir, leer y comprender; si todos estos elementos son usados correctamente, pueden convertir a la comunicación en un agente motivacional eficaz, es decir, fomentar por medio de la comunicación determinadas conductas deseables o una mayor dedicación hacia los objetivos institucionales.

Para que la comunicación sea efectiva como incentivo, en principio debe inculcar un sentimiento de identidad de todos los servidores con su organización, informándoles acerca de los objetivos y políticas, sobre sus actividades totales; evaluación y obtención de resultados, metas y finalmente sobre los avances y planes de la organización a futuro. En las instituciones públicas, es muy fácil que el servidor público pierda la perspectiva de su trabajo o que se sienta muy poco o nada identificado, ello porque las instituciones públicas están revestidas de un grado de complejidad muy alto en su forma de organización, lo cual trae como consecuencia servidores públicos desmotivados, descuidados y perdidos en la inmensidad de la institución; por eso se menciona lo significativo para que el servidor público conozca y entienda la forma en que encaja en la institución y la manera en que contribuye a que los engranes de ésta permanezcan en movimiento.

Debe quedar claro que dentro de la organización, ninguna información que sea básica y manejable por el promedio de los servidores, puede considerarse como insignificante, lo cual sería un error porque no se contribuiría a proporcionar motivación a través de la comunicación. Otra falla en la comunicación es que no se escucha con atención, pero sí se habla con desesperación, por eso los mensajes son mal interpretados.

Dentro de una organización mientras más se avance y más se comunique entre el personal, mejor se comprenderá; en esencia, la comunicación se da entre emisor y receptor, se da y se recibe información, se habla pero también se escucha. **En esta parte también se cree conveniente incluir los "diez mandamientos para escuchar bien", tomados del libro "Human Relations at Work" de Davis Keith. (1962)**

**1.Deje hablar:** No se puede escuchar si se está hablando. Hamlet (Shakespeare), "Da a todo hombre tu oído, pero a pocos dales tu voz".

**2.Haga que la persona que habla se sienta cómoda:** Ayude a la persona que habla a sentirse que tiene libertad para hablar. Esto a menudo se llama "ambiente permisivo".

**3.Manifiéstele a la persona su interés por escucharla:** Muéstrese y actúe interesado. Escuche con objeto de comprender más que contestar.

**4. Evite todo lo que pudiera producir distracción:** No juegue con un lápiz o mueva papeles. ¿Acaso habrá mayor silencio si cierra la puerta?

**5. Use la empatía:** Trate de ponerse en el lugar de la persona que habla para que pueda ver su punto de vista.

**6. Sea paciente:** Permita suficiente tiempo. No interrumpa. No se dirija hacia la puerta o se aparte de la persona que habla.

**7. Controle su temperamento:** La persona enojada percibe significados incorrectos de las palabras.

**8. Use poco el argumento y la crítica:** Esto pone a la persona que habla a la defensiva. Posiblemente, "se cierre como ostra" o se enoje. No discuta; incluso si gana, pierde.

**9. Haga preguntas:** Esto alienta a la persona que habla y se le manifiesta que se le está escuchando. Ayuda a ampliar adicionalmente lo que se trata.

**10. Deje de hablar:** Este es el primero y el último mandamiento, pues todos los demás dependen de él. No se puede escuchar bien mientras se habla.\*

**"Aspectos de la comunicación organizacional que deben considerarse:**

**1. Estar siempre atento.**

Este punto es valioso porque se refiere a cuando se pierde la importante dimensión de la comunicación interpersonal, es decir, a fuerza de escuchar todos los días lo mismo relacionado con el propio trabajo, creemos que ya lo hemos escuchado todo, y también suponemos las respuestas cotidianas. Por esta razón, puede que en algún momento se pase por alto alguna información.

**2. Semántica.**

Se refiere específicamente al significado, no sólo al que las palabras tienen sino también a aquel que diferentes personas pueden conferir a una o varias palabras. Este aspecto cobra más relevancia si se habla de mensajes completos y más complejos. Las organizaciones e instituciones públicas poseen un lenguaje característico y propio, así que debe usarse un lenguaje comprensible y lo menos rebuscado posible.

**3. Ruido.**

La información se procesa con mayor rapidez que con la que se transmite, razón suficiente para llegar a confundir y desviar la atención. Se debe evitar en lo posible distracciones externas e involuntarias que roben la concentración.

#### 4. Retroalimentación.

Ya se dijo que el proceso básico de la comunicación es entre un emisor y un receptor, alguien que proporcione la información y otro que la reciba; la retroalimentación no es otra cosa que el proceso de ida y vuelta de la información, gracias al cual se puede saber si el mensaje se interpretó con exactitud.

#### 5. Comunicación no verbal.

El hombre no sólo puede comunicarse a través del lenguaje verbal sino también por medio de manifestaciones no verbales llamadas también lenguaje corporal, por ejemplo: La postura del cuerpo, los gestos, la actitud o el tono de voz. "Tomar en cuenta este tipo de actitud ayudará a captar mejor un mensaje". (Brown, D., 1988, p.97).

Finalmente, la comunicación constituye un buen agente de motivación al personal, si se le encamina correctamente para ese fin. Pero cada organización, de acuerdo con su complejidad y tamaño deberá establecer los métodos y canales más adecuados para difundir la información y acrecentar la comunicación, por ejemplo: la indagación o comentarios informales, sesiones de plática, entrevistas, juntas regulares, procedimientos de quejas y sugerencias, reuniones formales, encuestas, política de puertas abiertas, buzones de problemas, estudios de opinión, informes semanarios y revistas internas.

### III.4. Importancia de la retroalimentación.

Al hablar de retroalimentación como un factor que necesita el servidor público se refiere simplemente al reconocimiento, que planteado en forma de pregunta por un servidor público sería: ¿Cómo estoy realizando mi trabajo?. Dentro de las instituciones públicas, la inmensa y compleja mayoría de las actividades se encuentran despersonalizadas y desmotivadas; el reconocimiento por alcanzar una meta, hacer un buen trabajo o un esfuerzo extra, rara vez es contemplado y tomado en cuenta por la organización como una necesidad del servidor público.

El hombre o la mujer que laboran en instituciones públicas no difieren en cuanto a sus necesidades respecto a las de los demás empleados privados; dicha afirmación se apoya en la teoría de Abraham Maslow (1943), "Jerarquía de las Necesidades", que se aplica indistintamente a todos los individuos. Específicamente, en este punto sobre la retroalimentación al servidor público, que no es otra que el reconocimiento, se quiere recalcar la cada vez más imperiosa necesidad del empleado en general y del servidor público en concreto por sentirse indispensable, querido y apreciado. Si se recuerda que el trabajo absorbe la mayor parte del tiempo diario de un individuo, es razón suficiente para que la autoestima se sustente cada vez más en la necesidad de reconocimiento a la labor cotidiana.

Abraham Maslow sitúa éste requerimiento del servidor en las necesidades del cuarto nivel referentes al Ego, autoestima, confianza en otros y en uno mismo, necesidad de logro, reconocimiento, aprecio y respeto por los demás.



Dentro del universo de necesidades del servidor público se clasifica ésta como una de las más importantes por su naturaleza y por su dificultad para ser satisfecha. Es seguro que el servidor público desea un mayor reconocimiento y conocimiento de su trabajo; de tal manera, que pueda darse cuenta de sus fallas en aquellas áreas en donde debe evitar deficiencias.

Es indudable que dentro de la administración pública, como actividad, existen muy buenos elementos, pero aún a estos debe dárseles atención y reconocimiento con el único fin de que se desarrollen más y crezcan más junto con la organización.

**Independientemente de la magnitud del reconocimiento, que puede variar, este debe tener tres características. Debe ser continuo, sincero y firme; por este medio se estará contribuyendo al reconocimiento de los logros de los servidores y a mantener una motivación constante en ellos.**

La retroalimentación es una cuestión que no sólo tiene que ver con el reconocimiento y éste a través de la recompensa, para los servidores notables, sino que también tiene que ver con los servidores problemáticos o de bajo desempeño.

Ningún servidor por inconsistente que sea, debe quedar exento de la atención y el cuidado por parte de la organización, es decir, la retroalimentación no sólo es el reconocimiento sino también es el impulso para aquellos servidores con un pobre desempeño, baja autoestima y escasa o nula motivación y que constantemente son oprimidos por la imagen del fracaso.

Dentro de esta perspectiva distinta de la retroalimentación, seguramente se puede encontrar muchos servidores públicos empantanados en una carrera que no avanza y que está marcada por la pérdida de confianza y de posición profesional. Ya se dijo que la retroalimentación no es sólo para los servidores sobresalientes, sino también para aquellos menos afortunados que les es más difícil fabricar sus oportunidades y allanar su camino. Las instituciones tienen la obligación de llevar a cabo una reconversión mental en éste tipo de servidores públicos usando estrategias de largo alcance en tiempo y resultados. Por ejemplo, es importante evitar a toda costa que la imagen del fracaso se arraige en el pensamiento de los servidores y si promover la idea del máximo y del mejor esfuerzo.

Es necesario entender que para que una recompensa sea importante se debe pensar en términos de su magnitud o tamaño; esta puede ser sencilla pero eficaz en cuanto al efecto sobre la autoestima y desempeño del servidor, por ejemplo, un premio al servidor público del mes o la entrega de un certificado de reconocimiento en público.

Los tipos de recompensas pueden variar en su forma pero todas están encaminadas a motivar. Al entregar un reconocimiento, la organización está haciendo patente que aprecia, premia y valora el esfuerzo y las contribuciones de sus servidores públicos, sin embargo, ya sea que los reconocimientos sean otorgados por la organización o por los mismos servidores, la decisión de entregarlo o negarlo, al correr por cuenta de ellos, es primordial porque se fomenta también la participación.

### **III.5-Importancia de la calidad total.**

La calidad total, más que ser una técnica gerencial, es una filosofía de superación que utiliza los principios de la superación personal. El éxito personal verdadero no radica en la acumulación de riqueza, sino más bien en el logro del bienestar pleno y permanente de la persona, bienestar que el dinero no puede comprar totalmente. La calidad total es pues una forma de vida deseable en la organización que produce bienestar para todos: servidores públicos de mandos medios y operativos, y de manera muy importante para los usuarios de los servicios; sin embargo, la calidad total no puede implementarse a menos de que todo el personal participe activamente en el proceso de implantación. Tampoco puede implantarse a la fuerza. A todos se les puede obligar a trabajar, pero difícilmente se les puede obligar a trabajar bien. **Recuérdese que actividad no significa, necesariamente, eficacia y que la experiencia no conduce obligadamente a la excelencia.**

La calidad debe hacerse entre todos, incluyendo a los dirigentes y delegados sindicales, cuyo papel en el desarrollo de un programa de calidad sería muy interesante e importante. Uno de los pilares de la filosofía de la calidad total al interior de una organización, en este caso de carácter público, consiste en considerar a cada servidor público como un usuario del servicio que se presta. Así, en una organización habrá un número de servidores públicos-usuarios con mentalidad orientada a proporcionar el mejor servicio que finalmente será de alta calidad para el usuario verdadero, el usuario exterior.

**Para el servidor público la calidad total debe ser el medio para dar cumplimiento a esa noble misión que es proporcionar un servicio al usuario que satisfaga plenamente sus expectativas y necesidades y que ese servicio esté disponible oportunamente para que sea eficaz.**

Se han desarrollado técnicas para implementar la calidad total; una de ellas, que permite la participación cabal de los empleados es la utilización de los llamados **círculos de calidad o círculos de mejoramiento**. Rodríguez y coautores, en su libro "Hágalo bien desde el principio, nos dicen lo que es un círculo de calidad:

- Es un grupo de tres a doce empleados que participan voluntariamente en su desarrollo personal y en el de la organización para la que trabajan.
- El supervisor formal del grupo actúa como líder.
- Los miembros reciben apoyo y asistencia técnica de un facilitador debidamente capacitado.
- El grupo se reúne una o dos horas a la semana durante la jornada normal de trabajo.
- Los participantes reciben entrenamiento en técnicas para la solución de problemas en grupo.

- **Su tarea principal consiste en identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su área de trabajo.**
- **Someten soluciones a la consideración de los niveles directivos.**
- **Cuando les es posible, los propios participantes implementan las soluciones.**
- **El círculo evalúa el impacto de las soluciones de los problemas.** " (Rodríguez y coautores, 1992, p.63).

Esta es la técnica más común y la más sencilla, existen otras más elaboradas porque son de tipo matemático, pero para fines explicativos y de ejemplificación consideraremos solamente la técnica de los círculos de calidad.

Calidad total en la organización y mejoramiento continuo en la organización, son dos conceptos relacionados, y conveniente es, para tener más claridad al respecto hacer referencia a lo que es el mejoramiento continuo: "Es el proceso mediante el cual se realizan continuamente pequeñas mejoras en todas las funciones de la organización y en el que todo el personal participa. Este proceso, además, se enfoca en ideas de bajo o nulo costo, está orientado a la acción y es de rápida aplicación. Los japoneses tienen una palabra para este proceso; Kaizen, y representa la forma de vida del pueblo japonés: tratar de ser mejores cada día, aunque sea un poco". (Castañeda, 1992, p.34).

Cuando se implementa un programa de calidad total, al principio los servidores públicos pueden pensar que de lo que se trata es de hacerlos trabajar más a cambio de nada, y entonces se preguntarán ¿por qué he de darte más a la institución si la institución no me da nada adicional?; a ello hay que contestar que al dar un uno por ciento más que los demás no se estará haciendo por la institución, sino por uno mismo; porque la superación no es asunto de la institución sino de la misma persona en principio, aunque en las organizaciones de calidad total la superación de las personas la asumen como parte de su responsabilidad

**No hay que olvidar que quien da más de lo que se espera de él, tarde o temprano recibirá más de lo que espera recibir, en su empleo actual o en otro. Dar más de lo que se espera de uno significa hacer más que el resto del personal; significa rebasar la rutina, significa ser más productivo, ser más eficaz, tener iniciativa, buscar ahorros en la organización, en suma, caminar la milla extra.**

Aquellos que dicen como la organización hace como que me paga, yo hago como que trabajo están suicidándose, porque no sólo fracasarán en su empleo actual sino que también se cerrarán las puertas a un empleo mejor, primero porque los malos hábitos de trabajo son adictivos y, segundo, porque las organizaciones responsables verifican las referencias de los candidatos antes de contratarlos, y cuando una persona sale mal de un empleo, no puede aspirar a que le den

buenas referencias; entonces no le queda más remedio que aceptar un empleo que muy posiblemente sea peor que el que tenía. Esto es sentido común, simple y sencillamente.

**La calidad total logrará producir beneficios, no sólo para la organización sino también para todos los servidores públicos, sin importar el nivel o tipo de trabajo que desempeñen; entre ellos están:**

- **Un ambiente de trabajo más agradable en lo que se refiere a las relaciones entre todo el personal, con lo que se reduce el grado de estrés.**
- **Trato más digno.**
- **Ambiente propicio para lograr la superación personal.**
- **Participación del personal en la toma de decisiones.**
- **Orgullo por proporcionar un servicio de alta calidad y brindar al usuario la mejor atención.**
- **Orgullo por pertenecer a una institución gubernamental eficaz y eficiente.**
- **Mantenimiento de los valores éticos y del espíritu de mejoramiento continuo.**
- **Posibilidades de obtener mayores beneficios económicos y de crecer en la escala jerárquica.**

Para convertir a la organización en una organización de calidad total es necesario que todos los servidores públicos sean personas con alta calidad mental. Esta es una condición indispensable. La calidad de la organización será la suma de la calidad mental de todos y cada uno de sus servidores públicos, y el servicio que proporcionen tendrá tanta calidad como dedicación le hayan puesto.

Para lograr lo anterior, el servidor público debe convencerse de que su superación personal no está ligada necesariamente a lo que la organización le dé; tiene que superarse a pesar de lo que reciba de la organización. Si ésta reconoce sus logros ¡qué bueno! pero si no lo hace, por ningún motivo debe dejar de crecer en lo personal. Ya llegará el momento en que sea reconocido y pueda crecer junto con la organización.

**El servidor público debe adquirir las cualidades, atributos y hábitos de las personas con alta calidad mental. “Una persona superada:**

- **Tiene metas para todos los aspectos de su vida**
- **Tiene actitud mental positiva**
- **No espera que le den para dar**
- **Tiene un alto nivel de autoestima**
- **Es automotivada**
- **Es autodisciplinado**

- **Es muy sensible a las necesidades de sus compañeros de trabajo y de su prójimo en general**
  - **Posee un alto grado de asertividad**
  - **Es honesta a toda prueba**
  - **Tiene mucha iniciativa**
  - **Rebosa entusiasmo**
  - **Se prepara constantemente**
  - **Es perseverante”**
- (Castañeda, (1992), p.40-51).**

Cierto es que la calidad total no se puede alcanzar de la noche a la mañana, hay que ir tras ella todos los días hasta alcanzarla, de tal manera que sea una búsqueda por repetición y lograr la mejora constante y para siempre del servicio público. Hay que romper las barreras del individualismo, es decir, que preocupen más los resultados de conjunto que los individuales y fomentar una **obsesión por la calidad y la excelencia.**

## **CAPITULO IV**

### **Principales estrategias de motivación**

#### **IV.1- Aprendiendo a disfrutar del trabajo**

Es indudable que desde hace años, los servidores públicos han comenzado a experimentar cambios, en ocasiones poco perceptibles, en cuanto a su capacidad para desarrollar su labor y mantener una actitud creativa constante hacia ella. Es cierto que existen trabajos que por sus características pueden no contener un significado en sí mismo que logre impulsar lo suficiente al servidor público o que haya otros que presenten uno o algunos elementos que los hagan menos atractivos. Es seguro que hay servidores públicos que se encuentran desempeñando trabajos con características como las anteriores y que realmente representan un obstáculo para su desarrollo y crecimiento profesional.

Sin embargo, como se ha mencionado en ocasiones anteriores, el elemento humano de una organización es la parte primordial de esta para su funcionamiento y desempeño, también es el único factor capaz de generar un cambio personal que le auto favorezca, es decir, no es conveniente que el servidor adopte una actitud pasiva respecto a su trabajo y esperar a que la propia organización se lo mejore.

Un servidor público debe usar sus capacidades para innovar y crear para proporcionar un buen servicio y para tomar decisiones inteligentes; también es válido y necesario que use sus propias habilidades para él mismo mejorar e imprimir a su trabajo características más interesantes. **Shigeru Kobayashi (1972), en su libro "Administración Creativa" expresa de manera más clara esta idea:**

**"...El trabajo significativo representa una asignación responsable y estimulante en la cual las personas guiadas por su inevitable necesidad de vivir, fijan sus propias metas, establecen planes de acción para alcanzarlas, ejecutan los planes y coordinan los resultados. Esta es la verdadera forma del trabajo de los seres humanos, y no otras. Cuando se obliga a los seres humanos a dedicarse a un trabajo carente de significado, el resultado final es su propia autodestrucción. Nuestra única clave para resolver este problema es vencer al trabajo carente de significado y volver a descubrir y a obtener un trabajo significativo en nuestros puestos.**

**Esto es lo fundamentalmente importante. La diferencia radica en la actitud de los servidores...cuando las personas son encaradas con la carga del trabajo carente de significado, se tornan autodestructivas o persisten en buscar la satisfacción de hacer un buen trabajo y ser tratadas como seres humanos". (Kobayashi, 1972, p.210)**

El hecho de que un servidor no rinda al cien por ciento de sus capacidades y de que no se sienta totalmente motivado no significa que todo esté perdido y por el contrario, si se puede hacer mucho para buscar y encontrar nuevas fuentes de satisfacción en el empleo.

El problema que hay que identificar primeramente es que no se podrá avanzar ni crecer profesionalmente si no se disfruta del empleo que se tiene y toda persona que no se esfuerce por estar contento en su trabajo a la larga se estancará. Existen personas que están convencidas de que ganarse la vida significa desperdiciar el tiempo que bien podría utilizar en diversión y esparcimiento o a descubrir sus verdaderas cualidades. Pero lo que sí es cierto es que dedicarse sólo a trabajar y no destinar tiempo al descanso y esparcimiento va en detrimento de la calidad de vida de la persona, pero por otro lado, la entera distracción y el recreo sin trabajo, también resultan dañinos. Por lo anterior, hay que precatarse que al realizar una actividad provechosa al mismo tiempo da orden, congruencia y equilibrio en la vida.

Lo más común es que las personas tienen la sensación de estar atrapadas en su trabajo cuando resulta difícil o imposible optar por dejarlo. Resulta incongruente saber que un salario constante y seguro no es siempre lo mejor, sencillamente porque a la gente le disgusta tener que hacer alguna labor porque no tiene más remedio.

Sin embargo, en estas situaciones es vital no darse por vencido y comenzar a tener una actitud positiva hacia el lugar de trabajo. En otras palabras, se debe asumir la responsabilidad y tomar el control de la propia situación y del entorno laboral, de tal manera que este proporcione lo necesario. En principio, en las instituciones públicas en ocasiones la organización y los colegas no comprenden el descontento de un compañero en su trabajo, por ello es indispensable que éste haga todo lo posible por generar un cambio de actitud, para lo cual se recomienda:

**1°** Vislumbrar cómo sería el empleo ideal, desde lo que realmente se desea hacer hasta el ambiente de trabajo que se prefiera; con ello se permite conformar la propia definición de satisfacción laboral, sin la cual es más fácil deprimirse en el trabajo. Este es un buen inicio.

2° Se debe establecer un límite entre el trabajo y el esparcimiento, siendo preferible invertir una o dos horas extras en el centro de trabajo que hacer el esfuerzo en casa y convertirla en una extensión del trabajo. Para favorecer el cambio de actitud y elevar el nivel de vida de la persona, es primordial definir las horas de trabajo.

3° La satisfacción no solamente debe buscarse en el terreno laboral sino también fuera de él, para lo cual es necesario considerar las aficiones y pasatiempos preferidos tan en serio como el trabajo, destinándoles tiempo en igual proporción. Identificarse en gran manera con el papel que se desempeña en el centro de trabajo es bueno para el servidor público, sin embargo, se debe recordar que una parte importante de la autoestima del individuo proviene de su situación en el trabajo, luego entonces, sustentar toda la confianza en él puede llegar a ser contraproducente cuando las cosas no marchen bien, ya que eso haría sentir a la persona humillada y deprimida. La razón de buscar satisfacción fuera del trabajo es mantener la autoestima y la actitud positivas por medio de actividades externas aún a pesar de que el trabajo no sea muy generoso con la persona.

4° Es importante cambiar de actitud hacia los compañeros de trabajo con la finalidad de interactuar de manera positiva con ellos. Si se cultivan actitudes positivas con los demás, se atraerán actitudes igualmente optimistas. Este es un buen esfuerzo por mejorar las relaciones de trabajo, lo cual siempre será apreciado por los demás; se debe fomentar este tipo de actitudes dirigiéndose a los colegas de manera positiva aún fuera del trabajo, durante los recesos, horas de comida o actividades especiales.

Los servidores públicos pasan parte de su tiempo quejándose por la falta de promoción, porque el salario debería ser mayor o de que la organización no los trata como se merecen, sin embargo, ello no servirá de nada. Son motivo de preocupación aquellas cosas que la persona si puede proporcionarse por sí misma por ejemplo, la propia estima, el orgullo del trabajo bien realizado y el sentimiento de ser importante.

El hecho de aprender a disfrutar del trabajo no implica en modo alguno perder algo y por el contrario sí significa mucho que ganar.

#### **IV.2. Prestaciones**

Básicamente las prestaciones y servicios sociales siempre han formado parte de las negociaciones laborales porque se consideran prioritarias para que los servidores sean compensados en cuanto a sus condiciones económicas, sociales y de salud. Esencialmente, las prestaciones van a favorecer el bienestar económico de un servidor al incrementar indirectamente su poder adquisitivo, punto más que primordial si se toma en cuenta que en ocasiones las condiciones económicas dañan seriamente al salario.

Ahora, las organizaciones tienen una visión un poco más clara en cuanto al beneficio que las prestaciones pueden aportar a ambas partes; para la organización un mejor y mayor desempeño y eficiencia; para el servidor, significa impulso, motivación e identificación con la misma

institución. Un paquete de prestaciones hace más interesante y atractivo el trabajo, además de que dicho paquete no se considera como un ingreso gravable.

**Raymundo Amaro Guzmán (1990), explica más claramente en el libro "Administración de Personal", lo que son las prestaciones:**

**"...El significado de prestaciones en el medio mexicano significa cosas o facilidades que un servidor otorga a sus servidores en adición al salario estipulado. El Diccionario de la Real Academia Española al definir el mismo término, le dá la connotación de cosa o servicio que un contratante da o promete a otro... se puede considerar como definición enunciativa de prestaciones, toda acción dirigida a ofrecer al servidor una ayuda económica o servicio social, en adición a su salario, con la finalidad de reducir el gasto del servidor, fomentar su desarrollo y crear condiciones de trabajo satisfactorias..."** (Amaro Guzmán, Raymundo, 1990, p.317)

En esta parte del capítulo IV se propone cómo las prestaciones son un factor motivacional crucial que coadyuva a mantener la satisfacción y a mejorar el ambiente de trabajo del servidor público. En México, el marco jurídico que regula las prestaciones, servicios y estímulos, está dado por la Constitución Política, apartados A y B del art. 123, La Ley Federal del Trabajo, Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Servidores del Estado, apartado B, por el Reglamento de Prestaciones Económicas y Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Servidores del Estado, por la Ley del Instituto Mexicana del Seguro Social, apartado A (entidades no incorporadas al régimen del ISSSTE y por las Condiciones generales de trabajo de cada dependencia o entidad del Gobierno Federal. Estos ingresos que pueden considerarse como extraordinarios, se dividen en tres:

1. Prestaciones
2. Servicios
3. Estímulos

Las prestaciones de carácter económico se subdividen en dos, generales e individuales. Las generales, que sin importar el puesto y que se otorgan a todo el personal incluyen:

1. Prima Vacacional
2. Aguinaldo
3. Prima de Antigüedad
4. Ayudas para renta, transporte y otros
5. Fondo de ahorro
6. Pago de horas extras
7. Participación de utilidades
8. Indemnizaciones
9. Subsidio para becas
10. Ayuda para despensa



Las prestaciones individuales se otorgan de acuerdo a las necesidades y condiciones laborales específicas de cada servidor:

1. Pago por preparación y/o capacitación
2. Pago por funciones extraordinarias
3. Vales para comida, gasolina y despensa
4. Becas y apoyos para la titulación

Las dependencias o entidades del Gobierno Federal tienen reglamentadas las prestaciones económicas generales por medio de la Ley del ISSSTE apartado B, art. 123 Constitucional que incluye:

1. Subsidios por enfermedad
2. Pensiones e indemnizaciones por incapacidad
3. Subsidio antes y después del parto
4. Préstamos hipotecarios y a corto plazo
5. Indemnización global
6. Seguro de vejez o invalidez
7. Seguro por causa de muerte y ayuda funeraria

Las prestaciones no económicas son concedidas de acuerdo a lo establecido por la Ley Federal del Trabajo, Ley del ISSSTE y Ley del IMSS:

1. Vivienda o habitaciones
2. Medicina, laboratorio y rayos X
3. Canasta para el lactante
4. Aparatos de ortopedia y prótesis

Además de aquellas consideradas por la organización o el patrón:

1. Jornadas y horas extras para el trabajo
2. Despensa
3. Vehículos
4. Descuentos en la adquisición de artículos y servicios producidos por la organización
5. Artículos varios

En cuanto a servicios, la legislación contempla los siguientes:

1. Educación, capacitación y adiestramiento para el trabajo
2. Medicina profiláctica

3. Instalaciones deportivas
4. Servicios médicos en el lugar de trabajo
5. Atención médico-quirúrgica, farmacéutica u hospitalaria
6. Rehabilitación
7. Traslado de enfermos
8. Guardería y estancia infantil
9. Almacenes y tiendas
10. Centros vacacionales

Servicios otorgados por la organización o el patrón:

1. Comedor
2. Transporte
3. Servicio médico particular
4. Deportivos
5. Estacionamientos

Finalmente, los estímulos son de carácter individual, es decir, se realizan con el objeto de seguir motivando a algun servidor público sobresaliente y de invitarlo a seguir desempeñando un papel brillante en el servicio, los estímulos son:

1. Cantidad adicional y reconocimiento mensual
2. Compensación de servicios
3. Estímulos por antigüedad
4. Estímulos por puntualidad y asistencia

El punto cuatro, estímulos por puntualidad y asistencia, en mi opinión es una propuesta obsoleta ya que con ella se esta motivando erróneamente, es decir, se estimula al servidor público primero porque se presenta y segundo porque es puntual en su trabajo sabiendo que es su obligación desde el momento en que se le está pagando y además firma un documento por la contratación de sus servicios. Así como tiene derechos también tiene obligaciones y no se puede continuar reforzando una actitud en el personal que no beneficia en mucho a la organización.

A grandes rasgos, así es como se conforman en México las contribuciones adicionales al salario que toman como base lo establecido por la legislación laboral y que pueden catalogarse como prestaciones fijas configuradas a partir de estandarizar las necesidades de todos los servidores públicos.

Se ha mencionado en capítulos anteriores que todos los servidores públicos difieren en cuanto a sus necesidades, por lo tanto, la forma de motivar e impulsar a cada uno de ellos es única, al respecto, las prestaciones como agentes motivantes no son la excepción, es decir, no sería

apropiado dar las mismas prestaciones a todos los servidores. A esto, Byars Lloyd (1984), hace referencia en su libro "Administración de Recursos Humanos" escribiendo lo siguiente:

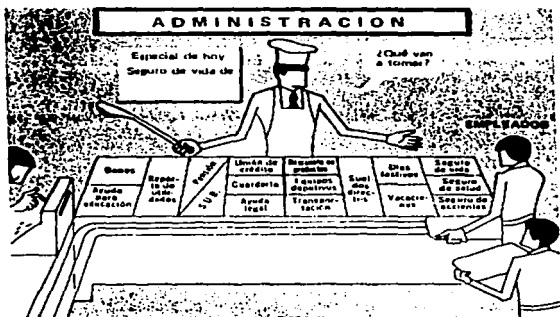
**"...Si una organización espera lograr el máximo rendimiento con su paquete de prestaciones en términos de factores como la motivación, satisfacción, baja rotación y buenas relaciones con los sindicatos, las prestaciones ofrecidas deben ser las que más prefieran los empleados. Sin embargo, es irónico que las organizaciones tradicionalmente hayan hecho muy poco para asegurar que este sea el caso. Históricamente, han ofrecido paquetes uniformes de prestaciones.**

**Sólo en raras ocasiones se consulta a los empleados en relación con sus preferencias por los beneficios. Las organizaciones que aportan prestaciones sin la opinión de los empleados, suponen lo que es mejor para ellos y que todos los empleados necesitan y desean las mismas prestaciones..."**(Lloyd, Byars, 1984, p. 277)

Ahora, la dificultad gira en torno a determinar las preferencias de los servidores públicos, porque todos ellos son distintos y tienen distintas necesidades. Sin embargo, la solución que además de ser viable, proporcionará motivación a la persona, la constituye el concepto de **Compensación de Cafetería** que ella misma estructurará según sus necesidades, prioridades y características, por ejemplo, tomará en cuenta su edad, nivel educativo, de ingresos, costumbres de vida y otros tipos de preferencias personales. De acuerdo con lo anterior, el servidor público conformará diversas opciones de prestaciones, las que más le convengan y le acomoden en su caso particular.

Sería incongruente pensar que un servidor público joven y soltero tenga las mismas preferencias y necesidades que un servidor público mayor, casado o a punto de jubilarse. La decisión por el tipo de prestaciones será en mayor medida hecha por cada servidor público en lugar de ser un acuerdo de contratación colectiva. Esto último es importante porque puede hacer ganar mayor simpatía a la organización por parte de sus servidores públicos y por otro lado restar imagen e influencia a un sindicato.

**CUADRO 1**  
**Concepto de Compensación de "Cafetería". Sikula, F. (1983, p. 235)**



El plan de opciones múltiples denominado de "Cafetería" (ver Cuadro 1) se ajusta a las necesidades de los servidores públicos, dándoles libertad individual de elección entre distintas posibilidades de prestaciones. Básicamente, en un **Plan de Opciones Múltiples**, la organización establece una cantidad de dinero límite para cada servidor público, que podrá ser distribuido entre varios tipos de prestación, lo cual mantiene cubiertas sus prioridades y también puede ahorrar recursos financieros a la organización. La cantidad de dinero destinado a cada servidor se ajusta de acuerdo a la antigüedad, la clasificación del puesto, el salario y otros factores.

Una ventaja más para el servidor público es que si él decide no usar el total del dinero destinado a prestaciones, puede disponer de la cantidad restante en efectivo y en caso contrario también puede convertir parte de su salario en prestaciones.

Ahora bien, se sabe que para implantar un sistema de **Compensaciones Múltiples** en una institución pública deben tomarse en consideración diferentes factores creyéndose que el principal es el de los costos, es decir, ¿qué cantidad de dinero habrá que invertir para llevarlo a cabo? y si los ahorros esperados con este plan lograrán superar los costos. Es cierto que deben considerarse otros elementos, pero no se debe perder de vista el objetivo que es dar un nuevo impulso al servidor público por medio de la motivación, y desde esta perspectiva se juzga el plan de Cafetería como una opción viable, que puede convertirse en una estrategia

**de motivación eficaz que ayude a mejorar e incrementar la calidad de vida laboral del servidor público con resultados tangibles.**

Es crucial tomar la decisión de terminar con la imagen de un servidor público el cual no tiene necesidades ni prioridades y que desempeña una actividad solamente porque alguien debe realizarla. Se debe dejar de sacrificar al servidor público y darle la justa importancia a su labor a través de un impulso basado en el fomento de su calidad humana.

**IV.3. Programas de Asistencia al Servidor Público (PASP).**

Durante el desarrollo de este trabajo se ha insistido en la importancia de considerar al hombre o a la mujer dentro de la organización como un sistema integral, es decir, un servidor público no trabaja porque sí como una simple máquina, sino que para desarrollar una cierta actividad laboral de manera correcta, además de las habilidades y capacidades prácticas que debe tener, entran en juego otras características de la naturaleza humana como las de tipo físico, emocional y psicológico.

Enfatizando se puede decir que no se puede separar el trabajo como actividad y al hombre con su naturaleza; estimarlos como actividades independientes sería un error que iría en detrimento del cuidado y conservación de recursos humanos valiosos con potencial. En el libro "Administración Creativa" de Shigeru Kobayashi (1972), se expone de manera específica el significado de los recursos humanos como elemento integral.

"...No se puede considerar a los hombres y el trabajo en términos de una relación dicotoma. Hombres y trabajo son una sola entidad, ninguno puede ser separado del otro. Orientación hacia los seres humanos es lo mismo que orientación hacia el trabajo. No puede existir una orientación hacia los seres humanos en ausencia del trabajo y no puede haber orientación hacia el trabajo en ausencia de los seres humanos..." (Kobayashi, 1972, p. 211)

En otras palabras, los organismos públicos no pueden seguir orientando su perspectiva hacia sus servidores públicos de manera impersonal y carente de significado, pensando que sólo después de las horas de trabajo los servidores públicos se transformarán en seres humanos. Tanto el trabajo afecta al hombre como el hombre afecta a su trabajo y cuando surgen problemas o dificultades ambos se ven disminuidos en calidad y cantidad, en eficacia y en eficiencia.

Sin embargo, los problemas que denotan una clara disminución del desempeño en el servidor público no necesariamente deben provenir de la falta de satisfacción y motivación en el centro de trabajo, sino que pueden tener sus causas en factores externos y en dificultades personales a lo mejor consideradas como situaciones privadas del servidor público y que de todas formas afectan su desempeño.

Un recurso importante para atacar este tipo de problemas, son los Programas de Asistencia al Empleado (PAE), que son programas que tienen la finalidad de brindar ayuda calificada a los empleados cuyo desempeño laboral ha disminuido o puede verse afectado por dificultades de carácter externo, por ejemplo: alcoholismo, drogadicción, problemas familiares, emocionales o

personales muy similares, hasta cuestiones legales, estrés y salud mental. Estos Programas de Asistencia al Empleado, se podrán precisar en este caso como **Programas de Asistencia al Servidor Público (PASP)**. Este tipo de programas son originalmente establecidos por la organización o ésta en coordinación con la comunidad usando los recursos que pueda aportar, como son: psicólogos, psiquiatras, orientadores vocacionales, consejeros matrimoniales, abogados, asesores financieros, o asociaciones como Alcohólicos Anónimos, Neuróticos Anónimos y otras.

El objetivo de estos programas de asistencia, denominados en este trabajo al servidor público, es primero, cuidar y conservar, segundo, restablecer el nivel del desempeño laboral y de la calidad de vida en el trabajo del servidor público. Sencillamente, estos programas se basan en la idea de que los servidores públicos son el recurso más significativo para la organización y que debe ser cuidado, para lo cual, el área de administración de personal juega un papel importante al momento de detectar, documentar y evaluar este tipo de problemas, orientando la estrategia de acción hacia la prevención.

Estos programas de asistencia resultan muy interesantes, no sólo porque son una estrategia más para motivar sino que también asisten y apoyan al servidor público. Implantar un programa de asistencia sería una excelente forma de mostrar al servidor público que la organización realmente se preocupa por él y que desea proporcionarle apoyo adicional, reconociéndole como un ente sensible que requiere de un trato personalizado y del reconocimiento del propio servicio público hacia su actividad.

**Es primordial hacer la pregunta ¿qué cantidad de dinero es necesaria sacrificar o qué precio se está dispuesto a pagar por tener y conservar servidores públicos contentos, conformes y a gusto con su trabajo?. Se sabe que ahora es el momento de iniciar una gran reconversión mental en los servidores públicos si es que de verdad se desea tener en el futuro una administración pública compuesta por servidores realmente comprometidos que sustenten la inteligente toma de decisiones y la importante ejecución de acciones en valores como la ética, la moral y el servicio a su sociedad.**

#### **IV.4-Justificación de las estrategias de motivación.**

Las estrategias de motivación propuestas en este capítulo IV son sencillas pero pretenden ser un buen inicio para dar el impulso al servidor público que le motive a ser mejor. Por lo anterior, conveniente es que se hagan las siguientes preguntas: ¿Son técnicamente posibles?, ¿administrativamente factibles? y ¿políticamente deseables?.

Las estrategias de motivación que planteo en mi trabajo en principio rompen con los esquemas establecidos y la forma común y ordinaria de concebir algunos aspectos de la administración pública bajo los cuales ha estado el servidor público; opino que **aprendiendo a disfrutar del trabajo, el plan de opciones múltiples o de cafetería y el programa de asistencia al servidor**

**público (PASP) son opciones técnicamente posibles** porque están encaminadas hacia un propósito claro y definido, se cuenta con los elementos prácticos (hardware y software) y el conjunto de conocimientos necesarios para ponerlas en marcha, además se busca innovar con el fin de incrementar el rendimiento del personal.

Son administrativamente factibles ya que se cuenta con el personal y la estructura organizacional para implementarlas; los recursos financieros son el factor más importante que hay que considerar ya que sin un estudio previo y detallado del impacto de estas estrategias es imposible saber si los beneficios que se esperan obtener superarán a los costos.

Han sucedido cambios sorprendentes en la vida política del País, hay más apertura a la pluralidad y a la democracia y desde mi punto de vista recomendable es que por el bien del sistema político y de la administración pública, paulatinamente se de oportunidad y se intenten nuevas formas de administración; ya no es posible sacrificar el avance por razones de Estado. Los sindicatos, involucrados también con las estrategias descritas, deben concebir nuevas maneras de adecuar su funcionamiento a las necesidades de los empleados, ya no apostar por los intereses y enriquecimiento de los dirigentes sino por la modernidad y la verdadera misión para la cual fueron creados.

**“El reformador tiene por enemigos a todos los que beneficiaron las antiguas leyes y por tibios defensores a cuantos aprovechan las nuevas”.** (Maquiavelo, 1994, p. 45)

## **Capítulo V**

### **Propuesta de Política Institucional.**

#### **V.1.- Política Institucional de Motivación**

Se piensa que es necesario el establecimiento de **Políticas Institucionales de Motivación** cuyo objetivo inmediato y central sea propiciar en el servidor público la actitud y comportamiento que favorezca su integración e identificación con los fines institucionales, así como contribuir al mejor desempeño laboral, satisfacción de necesidades y desarrollo individual del personal.

Dichas políticas de motivación tienen como finalidad **eleva el nivel de desempeño en el trabajo del servidor público**, e imprimir a su vez calidad al servicio público. La responsabilidad del servicio público no es solamente con la sociedad, sino también con él mismo, es decir, al contar con políticas institucionales de motivación, se está asumiendo el compromiso de proporcionar un servicio de calidad basado en el profesionalismo que significa dar lo mejor en el cumplimiento de las funciones, sean del nivel que sean, siempre con una actitud y disposición constante para satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios de los servicios públicos y en consecuencia alcanzar los objetivos institucionales.

Las políticas institucionales de motivación estarán encaminadas primordialmente a fomentar una actitud de servicio y un compromiso firme del servidor público para con el usuario de los servicios y para con su actividad, siempre recordando y teniendo presente que la atención al público debe ser tan esmerada como si esperara que fuera para él mismo.

Dichas políticas también ayudarán a mejorar y a acrecentar una imagen positiva de la organización y de su personal, reflejando cumplimiento, satisfacción de demandas, agilidad y cordialidad.

En esta parte de la investigación se centra la atención en señalar la importancia que las políticas institucionales de motivación tienen al interior de la organización, ya que sin estas resultaría imposible llevar a cabo una acción constante de motivación en el servidor público. Dentro de las políticas de motivación se debe considerar como objeto central hacia el cual se dirigirán todas las acciones motivacionales, al servidor público. Se piensa que es conveniente involucrar de manera conjunta e integral todos los elementos que podrían coadyuvar a motivar y estimular de manera constante al servidor público, refiriéndose a los siguientes elementos:

- 1. Comunicación**
- 2. Dirección y Liderazgo**
- 3. Participación**
- 4. Circuitos de calidad**
- 5. Capacitación**
- 6. Evaluación del desempeño**
- 7. Sueldos**
- 8. Prestaciones**
- 9. Seguridad e higiene**



- 10. Premios**
- 11. Estímulos**
- 12. Recompensas**
- 13. Promoción**

Los elementos anteriormente mencionados tienen funciones específicas dirigidas hacia el servidor público, sin embargo, se cree que un error al tratar de darle motivación, es mirar cada una de estas funciones por separado y de forma aislada, es por ello que se propone dar a la tarea de motivar bajo un enfoque integral, es decir, conjuntar todos estos elementos y que se apliquen de manera estratégica para lograr una verdadera motivación de gran alcance en tiempo, calidad y cantidad. La idea de esta propuesta es bombardear al servidor público por todos los medios posibles para proporcionar información, ayuda, apoyo, atención, confianza, seguridad, comprensión y no dejar al descubierto ninguna parte importante de sus necesidades. Este enfoque integral de motivación para el servidor público, permitirá brindarle una mejor atención, lo cual redundará en un trabajo mejor realizado en rapidez y calidad, disminución de errores y por último generar valores en el servidor público como la ética, la moral y la honestidad.

A continuación se irán desglosando los elementos que podrían formar parte del enfoque integral de motivación, con el fin de conformar un esquema o estructura sobre las políticas institucionales de motivación.

#### **Comunicación**

Primer elemento a considerar sin el cual no podría darse un flujo continuo de información, el cual es primordial para dar congruencia a las acciones y operaciones organizacionales, de tal manera que a través de estas se concreten los objetivos y metas institucionales. La comunicación es esencial para dar a conocer toda la información y los datos inmediatos que ayuden a llevar a cabo las tareas propias de la actividad de que se trate. Por medio de la comunicación se puede lograr incentivar al servidor público al identificarlo plenamente con la organización a través del conocimiento de las metas, planes y políticas de la institución; es un instrumento para evitar que el servidor público pierda la perspectiva de su actividad y su situación en la organización.

#### **Dirección y Liderazgo**

Esta es una parte necesaria para poder coordinar los esfuerzos individuales y colectivos, es decir, debe existir alguien que marque la pauta a seguir, de lo contrario se corre el riesgo de que el trabajo sea infructuoso por no ser encaminado hacia la obtención del mejor resultado. Una característica de una organización exitosa es un liderazgo dinámico y eficaz, es decir, comprometido con la institución y sus subordinados. El liderazgo forma parte del esquema para motivar. Dentro de la dirección y liderazgo deberá tomarse en cuenta la supervisión y control asistidos como mecanismos para coadyuvar al buen desempeño laboral, siempre cuidando, apoyando y asesorando al servidor público en su actividad, lo cual se traducirá en un sentido de interés y pertenencia por la institución.

#### **Participación**

La participación del servidor público significa permitir y hacer patente su intervención en la toma de decisiones, ya sean insignificantes o muy importantes, de tal manera que él se responsabilice por la actividad a su cargo. En este trabajo se ha reconocido que el personal es el recurso más importante de la organización; por ello se debe incrementar gradualmente su participación para brindarle confianza al momento de delegar responsabilidades.

La participación es proporcionar autonomía, acceso a la información, estructuras menos rígidas y diversidad de tareas. Es importante involucrar al servidor en la toma de decisiones, básicamente porque al realizar una tarea determinada nadie sabrá más que él acerca de cómo desempeñarla mejor, sus posibles fallas y sus posibles áreas para rediseñarla, esto es importante porque tendremos más información exacta para tomar la decisión. Sin embargo, al involucrar a los servidores públicos en la toma de decisiones, debe quedar claro que ellos pueden ser afectados por esa posible decisión.

Sin embargo, al involucrar a los servidores en la toma de decisiones, es importante hacer notar que ellos serán los principales beneficiados por esa posible decisión.

### **Círculos de Calidad**

Los círculos de calidad constituyen otra forma de hacer efectiva la participación del servidor al conformar grupos de cinco a quince personas que laboran juntos y que conocen bien su área de acción. El funcionamiento básico de un círculo de calidad consiste en reuniones voluntarias una o dos veces a la semana para identificar y resolver problemas; de esta manera el trabajo en equipo es más interesante y productivo. Además de que se involucra al servidor en las decisiones organizacionales, también se explota al máximo su potencial, ya que se crea un mayor y mejor compromiso con la institución, registrándose un crecimiento individual, personal y moral para él; en otras palabras se le está motivando para hacer su trabajo por medio de los círculos de calidad que fomentan la utilización de la creatividad.

### **Capacitación**

La capacitación tiene su impacto en el desempeño laboral, debido a que eleva el aprovechamiento de los recursos a través del desarrollo del potencial del personal. Puede considerarse como un proceso de enseñanza/aprendizaje cuya finalidad es fomentar en el servidor público los conocimientos y habilidades que favorecerán el alcance de las metas y objetivos, es decir, por medio de la capacitación se volverá apto al servidor público para desarrollar de la mejor manera sus funciones. La capacitación es otra parte importante de la motivación porque se logrará la realización personal del servidor al integrarlo plenamente a su actividad y al medio laboral.

La finalidad de la capacitación es invertir en el servidor para transformarlo en capital humano y favorecer a la organización.

La capacitación se ha dividido para sus fines en tres partes: adiestramiento, capacitación y desarrollo. Como somera explicación, tenemos al adiestramiento como la enseñanza y el perfeccionamiento de habilidades físicas y mecánicas para el dominio de cierta función.

El desarrollo significa el avance y el progreso individual y profesional del servidor fortaleciendo sus conocimientos, habilidades y disciplina.

### **Evaluación del Desempeño**

De acuerdo a las características de cada organismo, será como se establezcan los procedimientos para la evaluación del desempeño. Dicha función sirve para los propósitos de motivación del personal, porque además de ayudar a la promoción, también se toma como referencia para merecer premios, estímulos o recompensas, o en su defecto para apoyar el nivel de productividad por medio de la capacitación. La evaluación del desempeño permite percibir fallas en los niveles estándares de productividad de un servidor público o de cierta función.

Este es otro medio por el cual se logra que el servidor público sienta pertenencia por la organización, porque es tomado en cuenta por sus necesidades laborales más apremiantes. Al llevar a cabo la evaluación, no podemos hablar de medición sino de calificación del rendimiento del servidor público.

### **Sueldos**

Como ya se ha dicho en otras partes del trabajo de investigación, los sueldos y salarios no deben constituir el factor motivacional número uno ni ser el más importante, sino que es necesario considerar a todos los elementos para que conformen un sistema integral de motivación, en donde todas las partes sean igualmente importantes, de tal modo que todos sean aplicados de manera congruente y equilibrada para poder cubrir al máximo las necesidades del servidor público. Sin embargo, cuando no se pagan sueldos y salarios justos, cuando el servidor público ve que no puede sufragar todos sus gastos con lo que percibe, es obvio que allí es donde encontramos un vacío en cuanto a cubrir las necesidades materiales.

Cuando un servidor público percibe un salario decoroso y digno, tal vez se le pueda seguir motivando con un aumento, pero sus necesidades no sólo son de tipo básico material, sino de otra índole; así que la motivación por medio del sueldo tiene un límite y se puede pensar que el dinero no es la única recompensa en el trabajo, pero sólo hasta que se haya recibido un sueldo justo que satisfaga las expectativas.

### **Prestaciones**

Las prestaciones básicamente son facilidades, ventajas, percepciones y compensaciones que recibe un servidor de manera extra por los servicios que presta y en ocasiones benefician a su familia.

Las prestaciones son percepciones que complementan al salario y que aumentan el poder adquisitivo del servidor. Las prestaciones son de dos tipos: económicas y no económicas, las cuales están explicadas en el capítulo anterior. Este es un rubro muy atractivo para el servidor público, que siempre debe estar contemplado como factor motivacional debido a la gama de beneficios que puede ofrecer.

### **Seguridad e Higiene**

La seguridad e higiene en el trabajo, en general se refiere a espacios físicos, los cuales cobran relevancia por la necesidad de promover el bienestar físico y moral del servidor público, disminuyendo al mínimo riesgos para él, disminuyendo accidentes y lesiones, así como la pérdida de horas-hombre y elevando al máximo la seguridad física y psicológica al proporcionar un ambiente adecuado y agradable que permita desarrollar las habilidades y potencialidades. Al tener espacios físicos de trabajo seguros y limpios, con todos los elementos y comodidades indispensables para llevar a cabo las tareas de manera agradable, se estará motivando aún más al servidor público para llegar gustoso y a tiempo a su centro de trabajo, además de que permanecerá más tiempo en él.

### **Premios, estímulos y recompensas**

Los premios son un factor motivacional que hace tangible el propósito de alentar e impulsar al servidor público. Por medio de estos se conocen y aprecian las aportaciones y esfuerzos notables. Los premios son un mensaje claro por parte de la organización de que reconoce y valora la creatividad y las habilidades utilizadas para el mejor desempeño de un servicio. Un premio sirve para motivar a un servidor público y éste a su vez sirve de ejemplo para sus colegas.

Se deben alentar constantemente los programas de premiación como un elemento que ayude a motivar al servidor público y así elevar su productividad y dedicación. Las recompensas son bonificaciones que motivan al servidor público, lo impulsan a hacer bien su trabajo. El hecho de proporcionar un reforzamiento positivo al servidor público se percibirá como signo de interés y aprecio por parte de la organización.

Es erróneo pensar que cuando un servidor hace bien su labor, sabe de antemano que de verdad lo hace correctamente; por eso no es suficiente creer que él ya lo sabe, sino que es importante transmitirlo.

### **Promoción**

La promoción es un elemento por demás importante porque se relaciona directamente con la realización y avance de las expectativas profesionales y personales del servidor público dentro de la organización. Para efectos de promoción, se consideran primordiales factores como la antigüedad, la disciplina, el desempeño, los conocimientos, la aptitud y la puntualidad; lo anterior se deberá encontrar registrado en el expediente de cada integrante de la plantilla de personal.

Las promociones en una organización son de verdad importantes para el servidor público, porque por medio de ellas éste puede ver coronado sus esfuerzos y su constancia de años, que de ninguna manera puede verse truncado ni frustrado por la falta de políticas motivacionales. Esta es otra forma importante de motivar por medio de promociones justas y oportunas, siempre teniendo en cuenta el valor y posible potencial del personal.

### **Políticas Institucionales de Motivación**

En resumen, las políticas Institucionales de Motivación propuestas en esta Tesis son (ver **Gráfica 1**):

- 1. Mantener canales de comunicación abiertos a todo el personal, así como favorecer el flujo constante de información en todos los niveles de la organización.**
- 2. Transmitir claramente cuáles son las metas y objetivos generales de la institución, así como los objetivos específicos de cada actividad que realice un servidor.**
- 3. Dar a conocer los planes prospectivos de desarrollo de la institución para apoyar el esfuerzo conjunto encaminado a la obtención de resultados específicos.**
- 4. Comunicar claramente al servidor qué es lo que de él se espera, para evitar en lo posible que pierda la noción central de su actividad, así como contemplar siempre la forma en que contribuye con la organización.**
- 5. Crear folletos, trípticos y revistas de circulación interna para promover la información más relevante en la institución y permitir la libre opinión de los servidores públicos.**
- 6. Reconocer siempre los méritos de un servidor público por aquellas actividades sobresalientes o por haber realizado correctamente su labor, lo cual redundará en motivación para él.**
- 7. Mostrar el camino es esencial para transmitir seguridad y marcar la pauta que se desea sigan todos los servidores públicos.**
- 8. Conservar la fe es necesario para reflejar confianza en los resultados esperados o en las personas para hacer patente su verdadero valor para la organización.**
- 9. Fijar un rumbo que implique trabajo en equipo, es decir, compromiso constante hasta alcanzar la meta.**
- 10. Fomentar el entusiasmo es importante para mantener el nivel óptimo de convivencia y de calidad laboral entre los servidores públicos.**

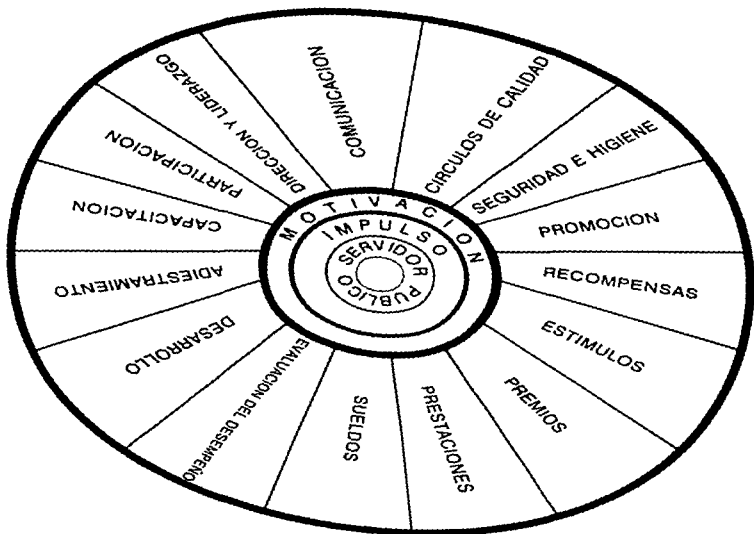
11. **Delegar responsabilidades**, lo cual implica demostrarle al servidor público cuánta confianza se le tiene, esto favorecerá su participación activa en labores distintas.
12. **Permitir la intervención de los servidores públicos en la toma de decisiones**, principalmente bajo el criterio del grado en que éstas les afecten a ellos.
13. **Involucrar al servidor público en las distintas actividades de participación colectiva** programadas por la organización.
14. **Contar con mecanismos que favorezcan la participación del servidor público como los buzones de opinión, quejas y sugerencias para mejorar o modificar tareas y procedimientos.**
15. **Establecer de forma permanente los Círculos de Calidad en toda la organización** para generar la participación de los servidores en la identificación y resolución de problemas.
16. **Capacitar permanentemente al personal** con el fin de impactar en la elevación del desempeño laboral y el uso adecuado de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
17. **Desarrollar en el servidor público las habilidades y conocimientos** haciéndolo apto al cien por ciento para que realice óptimamente su trabajo.
18. **Motivar al personal a través de la capacitación**, que buscará concretar la realización profesional e integral del servidor público con su actividad.
19. **Supervisar y evaluar permanentemente el desempeño laboral** mediante la calificación del rendimiento del servidor público.
20. **Utilizar la evaluación del desempeño como indicador de promoción, premiación, estimulación, compensación** o en su defecto capacitación.
21. **Proporcionar sueldo y salarios justos** que sean capaces de satisfacer realmente las necesidades del servidor y su familia.
22. **Contemplar constantemente la readecuación de los sueldos y salarios** para mantener en óptimas condiciones el nivel de vida de los servidores públicos.
23. **Establecer un sistema de prestaciones y compensaciones de Cafetería (flexible)** que permita al servidor seleccionar aquellas que estén acorde con sus necesidades.
24. **Procurar la seguridad física y psicológica**, proporcionando espacios físicos adecuados y agradables.
25. **Motivar al servidor público ofreciéndole espacios físicos seguros y limpios** que cuenten con todos los servicios y comodidades necesarias que faciliten la realización de sus tareas.

**26. Impulsar y motivar al servidor público otorgándole premios, estímulos y recompensas de acuerdo con su desempeño en el trabajo.**

**27. Distinguir pública y abiertamente las aportaciones y esfuerzos notables de los servidores públicos en la labor cotidiana.**

**28. Llevar a cabo promociones justas y oportunas que constituyan un medio eficaz para impulsar las expectativas profesionales y personales del servidor público.**

GRAFICA I  
Políticas Institucionales de Motivación





**Propuesta de Paradigma de Política Institucional de Motivación. (Ver Tabla 2)**

Se busca hacer una aportación práctica ya que se sabe que no existe un programa formal de **motivación** dirigido a los servidores públicos y esto debería preocupar y llamar la atención de quienes quieren lograr una mejora en la impartición del servicio. Este **paradigma** puede aplicarse indistintamente a todos los servidores públicos y aún al personal que labora en ámbitos que no tienen relación con el gubernamental. Sin embargo, para efectos de aplicación del **paradigma**, se pensó que **la mejor elección eran los servidores públicos de puestos operativos** que tienen un trato diario y cercano con el público usuario, como son aquellos que se encuentran en **las ventanillas de trámite y módulos de información**. La aplicación del paradigma persigue:

- 1.- **El establecimiento de la política institucional de motivación.**
- 2.- **El cambio de conducta del servidor público.**
- 3.- **El ajuste de la actitud del personal en las áreas donde existan problemas en cuanto al desempeño.**

TABLA 2

PROPUESTA DE PARADIGMA DE POLITICA INSTITUCIONAL DE MOTIVACION

<b>Comunicación</b>	Mantener canales de comunicación con todo el personal.		Sesiones Informativas	Haber favorecido el flujo constante de la información en todos los niveles de la organización.
Indefinido	Transmitir claramente las metas y objetivos generales de la institución.	Crear folletos, trípticos o revistas de circulación interna para promover la información más relevante en la institución y permitir la libre opinión de los servidores públicos.	Sesiones Informativas	Haber conocido los objetivos específicos de cada actividad que realice un servidor público.
Indefinido	Dar a conocer los planes prospectivos de desarrollo de la institución.		Sesiones Informativas	Haber apoyado el esfuerzo conjunto encaminado a la obtención de resultados específicos.
Indefinido	Comunicar claramente al Servidor que es lo que de él se espera.		Sesiones Informativas	Haber evitado que el Servidor Público pierda la noción central de su actividad y tenga siempre presente la forma en que contribuye la organización.
<b>Dirección y Liderazgo</b>				
Indefinido	Mostrar el camino para transmitir seguridad y marcar la pauta deseada a seguir por todos los servidores	Cuaderno sobre motivación	Dinámica motivacional	Haber fijado un rumbo que implique trabajo en equipo y compromiso constante hasta alcanzar la meta.
Indefinido	Fomentar el entusiasmo para mantener un nivel óptimo de convivencia y de calidad laboral entre los servidores.		Dinámica motivacional	Haber conservado la fe para reflejar confianza en los resultados esperados o en las personas y hacer patente su verdadero valor para la organización.
<b>Participación</b>				
Indefinido	Delegar responsabilidades, lo cual implique demostrarle al servidor cuánta confianza se le tiene.		Sesiones informativas	Haber favorecido la participación activa del servidor en diversas labores.
Indefinido	Permitir la intervención de los servidores en la toma de decisiones.		Sesiones Informativas	Haber proporcionado más autonomía.

65

<b>Indefinido</b>	Contar con mecanismos que favorezcan la participación del servidor, como los buzones de opinión, queja y sugerencias para mejorar o modificar áreas y procedimientos.	Buzones	Sesiones Informativas	Haber involucrado al servidor en las distintas actividades de participación colectiva programadas por la organización.
<b>Indefinido</b>	Establecer de forma permanente los círculos de calidad en toda la organización.	Agendas y Programas de trabajo.	Reuniones Periódicas	Haber generado la participación de los Servidores en la identificación y resolución de problemas.
<b>Capacitación</b> <b>Indefinido</b>	Capacitar permanentemente al personal.	Cuadernos de capacitación	Dinámica de Adiestramiento y Desarrollo	Haber impactado en la evaluación del desempeño laboral y en el uso adecuado de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
<b>Indefinido</b>	Motivar al personal a través de la capacitación que buscará concretar la realización profesional al integrar al servidor con su actividad.	Capacitación específica e integral.	Adiestramiento y Desarrollo	Haber desarrollado en el Servidor las habilidades y conocimientos haciéndolo apto al 100 por ciento para que realice óptimamente su trabajo.
<b>Evaluación del Desempeño</b> <b>Indefinido</b>	Supervisar y evaluar permanentemente el desempeño laboral mediante la calificación del rendimiento del servidor.			Haber utilizado la evaluación del desempeño como indicador de promoción, estimulación, compensación o capacitación.
<b>Sueldos</b> <b>Indefinido</b>	Contemplar constantemente la readecuación de los sueldos y salarios para mantener en óptimas condiciones el nivel de vida de los servidores.			Haber proporcionado sueldos y salarios justos, que sean capaces de satisfacer realmente las necesidades del servidor y su familia.
<b>Prestaciones</b> <b>Indefinido</b>	Establecer un sistema de prestaciones y compensaciones de cafetería (flexible).			Haber permitido al Servidor seleccionar aquellas prestaciones que estén acorde con sus necesidades.
<b>Seguridad e Higiene</b> <b>Indefinido</b>	Motivar al servidor ofreciéndole espacios físicos seguros y limpios que cuenten con todos los servicios y comodidades necesarias que facilitan la realización de sus tareas.			Haber procurado la seguridad física y psicológica proporcionando espacios físicos adecuados y agradables.

[REDACTED]				
<b>Premios, estímulos y recompensas.</b>				
Indefinido	Impulsar y motivar al servidor público otorgándole premios, estímulos y recompensas de acuerdo con su desempeño en el trabajo.			Haber distinguido pública y abiertamente las aportaciones y esfuerzos notables de los servidores en la labor cotidiana.
Indefinido	Llevar a cabo promociones justas y oportunas que constituyan un medio eficaz para impulsar las expectativas profesionales y personales del servidor.			Haber reconocido siempre los méritos de un servidor por aquellas actividades sobresalientes o por haber realizado correctamente su labor, lo cual redundará en motivación para él.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

### CONCLUSIONES

A primera impresión la realización de este trabajo de tesis fue muy gratificante por la naturaleza y el interés que dicho tema genera y seguirá generando no sólo en la mente de quien sustenta, sino también en todas aquellas mujeres y hombres de nueva generación que desean sinceramente aportar y ayudar a la realización de cambios y mejoras en la administración pública, pero tomando como piedra angular para tal propósito al elemento humano.

Es claro que el hombre vive y debe permanecer motivado, tanto de manera interna y externa, este impulso será aquél que lo mueva, que lo aliente, lo desarrolle y lo haga crecer en todas las facetas de su vida siendo preponderante el plano profesional. Es seguro que dentro de la administración pública sí es necesario dar un renovado impulso al servidor público considerando la magnitud de la falta de compromiso, la apatía y la ausencia de identificación del personal con su actividad.

De acuerdo con la esencia del servidor público, los administradores debieran enfocar todo su esfuerzo a la solución y satisfacción de demandas de carácter social y comunitario, siendo su principal cometido el bienestar general, público o social, tarea que no es fácil de realizar porque debe hacerse con constancia, calidad, cantidad y vocación de servicio.

Si el servidor pretende dar el mejor trato posible, se le debe retroalimentar con la mejor y más completa motivación. Todas las teorías motivacionales tocadas en esta tesis (Maslow 1943, Herzberg 1959, Gellerman 1968), dirigen todas sus baterías y esfuerzos hacia el elemento humano dentro de la organización, descubriendo qué es lo que lo motiva más y mejor, pero también apuntando a lograr que la motivación al ser aplicada al trabajo rinda frutos.

El trabajo proporciona al hombre el pan de cada día y la motivación debe otorgar al trabajo el sustento de cada jornada e ir más lejos aún. Así como el trabajo constituye una necesidad cotidiana para el hombre, la motivación debe tener el carácter de necesaria para la correcta y mejor realización del trabajo.

El servidor público trabaja todos los días y todos los días debe tener motivación, puesto que su desgaste físico y mental no es momentáneo y sí va en aumento. La motivación debe formar parte de los servicios de orden imprescindible que una institución da a sus empleados.

Al no tener un plan integral de motivación regido por políticas globales para todas las instituciones y dependencias de la administración pública federal, las instancias creadas para administrar, capacitar y desarrollar al personal, no son capaces de llevar a cabo en forma consistente y permanente una acción específica de motivación en los servidores públicos.

Pero lo más importante es que dentro del presupuesto destinado a las diferentes entidades y dependencias, no se contempla la necesidad de contar con un programa y unidad especial de

motivación, consecuentemente si se dan acciones encaminadas a motivar al personal, éstas son producto de la improvisación; dichas acciones no se proporcionan de manera coordinada por parte de las organizaciones, lo que da por resultado que los programas en beneficio de los servidores no sean aprovechados al máximo y que tampoco se busquen otros medios para motivarlo.

Es conveniente el establecimiento de políticas institucionales de motivación, cuyo objetivo central e inmediato sería propiciar en el servidor público la actitud y comportamiento que favorezca la integración e identificación del empleado con los fines institucionales y a la vez contribuya al mejor desempeño laboral, satisfacción de necesidades y desarrollo individual del personal.

Con el enfoque integral de motivación lo que básicamente se estará persiguiendo es que el servidor público aprenda a disfrutar de su trabajo y de verdad se realice una singular reconversión mental al mostrarle al empleado la importancia de su labor y la preponderancia que tiene para su organización.

El servidor público debe contemplar su trabajo con una visión más amplia, de renovación y creatividad; no se debe olvidar que para lograr la excelencia en la organización, primero hay que lograr la excelencia individual.

Cuando la inquietud por hacer que las cosas sean diferentes impulsa a realizar algo, en ocasiones, se llega inconscientemente a cometer errores, y este puede ser el caso de las propuestas, estrategias y paradigmas vertidas en esta tesis. Dejo claro que las ideas plasmadas en ella no son en forma alguna la panacea administrativa que se desea para las organizaciones públicas, sin embargo, sí están al alcance de quienes las quieran tomar, para, a partir de ahí perfeccionarlas.

**Se pueden hacer las preguntas acerca de ¿porqué se seleccionaron autores anglo-sajones en teoría motivacional?, ¿porqué se tomaron ideas y citas de libros también de autores anglo-sajones y orientales?, ¿porqué se plantearon modelos administrativos como la reingeniería de procesos, la calidad total, instrumentos de medición creados por psicólogos anglo-sajones o estrategias motivacionales no pensadas, no consideradas y menos intentadas para la cultura administrativa de México?**

Como inicio no se puede decir que las propuestas de esta tesis son inservibles puesto que aún no se han comprobado, son **hipotéticas y teóricas** y tienen el sustento para decir que pueden ser viables. Es cierto que alguien puede afirmar que las propuestas de este trabajo no corresponden a la realidad que vive la gente en el país, ni mucho menos corresponden a su idiosincrasia, que es un modelo administrativo integral de excelente diseño, pero que pertenece a otra cultura (costumbres, tradiciones y valores).

**Sin embargo hay que comprender que cualquier modelo, paradigma o propuesta, por muy brillante que sea, si no es adaptada a la cultura del país, difícilmente tendrá éxito y mucho menos si no se ajusta a la cultura organizacional. Por eso, para lograr lo anterior debemos empezar por crear una cultura de calidad que este sustentada en una filosofía y valores éticos que rijan la vida, primero de los servidores públicos y despues de la organización; definir la gran misión del servicio público, así como su propósito fundamental, constante y permanente que hará que esté siempre presente en la mente de aquellos que son beneficiarios del servicio.**

Hay que sentir, entender y extender las creencias y principios básicos que moldearán y guiarán la conducta dentro de la organización pública y de todos aquellos que la integran; **x propuesta administrativa que no se entienda y no se practique como una actitud de vida y de trabajo tampoco brindará los resultados que se esperan obtener.**

Para ir más a fondo en el tema de investigación, en el futuro se plantea aplicar el paradigma para los estudios de maestría, en donde se probará llevando a cabo los siguientes objetivos:

1. Validar y confiabilizar para México las pruebas propuestas
2. Se llevará a cabo la división de los servidores públicos por categorías y se aplicará a una determinada
3. Aplicar encuestas por grupos (edad, sexo, antigüedad)
4. Adecuar las principales propuestas de motivación para el caso mexicano.

**Hoy ya no basta con servidores públicos que sólo sirven para atender homberazos, se requiere de gente que tenga capacidad para planear, organizar, ejecutar y controlar el trabajo, de gente que aspire a ser mejor cada vez y que sienta un profundo respeto y afecto por la organización, que viva para lograr que el servicio público sea primero, que esté comprometida con la organización y por qué no decirlo, que esté comprometida con el país y con los mexicanos, que esté dispuesta a escribir la nueva historia todos los días.**

## REFERENCIAS DOCUMENTALES

Aldag, Ramón (1989). Discho de tareas y motivación del Personal, México: Trillas.

- Amaro Guzman, Raymundo (1990). Administración de Personal, México: Limusa
- Arias Galicia, Fernando (1978). Administración de Recursos Humanos, México: Trillas.
- Berry, Dick (1983). Administración de Personal, México: Interamericana.
- Byars Lloyd, L. (1984). Administración de Recursos Humanos, México: Interamericana.
- Brown, D. (1988). Administración de Personal, México: CECSA.
- Castañeda, Luis. (1992). La calidad la hacemos todos, Guía de calidad total para empleados y trabajadores, México: PODER.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1996). Leves y Códigos de México, México: Secretaría de Gobernación.
- Davis, Keith (1991). El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional, México: McGraw Hill
- Dowling, William F. (1979). Mando y Motivación efectiva del personal, Barcelona: Hispano Europea.
- Ettinger, E. Karl (1971). Glosario Administrativo, México: Herrero.
- Fernández Arena, José (1977). Introducción a la Administración, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Flores Gortari, Sergio (1978). Motivación, México: Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión.
- García Valencia, Antonio (1976). Las relaciones humanas en la Administración Pública mexicana, México: Porrúa.
- Gellerma, Saúl (1978). Motivación y Productividad, México: Diana.
- Grensing, Lin. (1991). Motivating Today's Work Force, U.S.A.: International Self-Counsel Press.
- Hammer, Michael y Champy, James. (1993). Reengineering the Corporation, U.S.A.: Harper Collins Publishers.
- Herzberg, Frederick (1959). The Motivation to Work, New York: John Wiley.
- Hernández Puente, Adriana (1994). Administración y Desarrollo de Personal Público, México: INAP.



- Instituto Mexicano del Seguro Social (1995). Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, México.
- Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (1995). Ley del Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado, México.
- Kobayash. Shigeru (1972). Administración Creativa, México: Técnica
- Maquiavelo (1994). El Príncipe, México: Porrúa
- Maslow, Abraham (1991). Motivación y Personalidad, Madrid: Dias de Santos.
- Mayo, Elton (1959). Problemas Humanos de una Civilización Industrial, Argentina: Galatea.
- McClelland, D.C. (1951). Personality, New York: Dryden Press.
- McGregor, Douglas (1982). Mando y Motivación, México: Diana.
- Muñoz Amato, Pedro (1978). Introducción a la Administración Pública, México: Fondo de Cultura Económica.
- Pichardo Pagaza, Ignacio (1984). Introducción a la Administración Pública de México, México: INAP.
- Presidencia de la República (1982). Glosario de Términos Administrativos, México: Serie Organización y Métodos.
- Rodríguez y coautores (1992). Hágalo bien desde el principio, México: CECSA.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (1993). Glosario de Términos más usuales en la Administración Pública Federal, México: Dirección General de Contabilidad Gubernamental.
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social (1995). Ley Federal del Trabajo, México.
- Sikula, Adrew (1983). Administración de Personal, México: Limusa.
- Taylor, F. (1969). Principios de la Administración Científica, Argentina: El Ateneo.
- Terry George, Robert (1971). Principios de Administración, México: Continental.
- Valenzuela Pozo, Ana (1981) Diccionario de Administración Pública, México: Universal de Chile.